جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

مدى توافر عمليات إدارة المعرفة وأثرها على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة

إعداد الطالبة

هبه راتب المعايطة

بإشراف

الأستاذ الدكتور نضال صالح الحوامدة

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة
الماجستير في الإدارة العامة - قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة، 2011م

الإهداء

إلى جلالة الملك عبدالله الثاني وجلالة الملكة رانيا العبدالله على رعايتهما للأسرة الأردنية الكبيرة، واهتمامهما بقضايا الطفولة والتعليم في الأردن.

إلى الجبل العظيم .....أبي حماه الله وعافاه

إلى سنديانة العمر .... إلى أمي أمد الله في عمرها

إلى المساحات المضيئة في ثنايا الروح أخواني وأخواتي

إلى محبي العلم والخير والسلام في بلاد الخير الأردن،أهدي هذا العمل.

هبه المعايطة

الشكر والتقدير

لا يسعني بعد الانتهاء من كتابة هذه الرسالة إلا أن أتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور نضال الحوامدة الذي اشرف على هذه الرسالة، منذ أن كانت فكره. وأولاني جل اهتمامه وتفانيه لما قدمه من أراء قيمـة وإرشادات سديدة، ما كنت احصل عليها لوحدي، وبنور علمه كـشف الغمـوض الذي اعتراني أثناء الكتابة والبحث، إلى أن خرجت هذه الدراسة إلى حيز الوجود، اشكره جزيل الشكر.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساهم وساعد في إنجاز هذا العمل وعلى رأسهم أساتذة قسم الإدارة العامة في جامعة مؤتة الذين لم يتوانوا عن تقديم النصح والمشورة والمعلومة القيمة ولأساتذتي أعضاء هيئة تحكـيم أداة الدراسـة علـى توجيهاتهم وأرائهم القيمة .

ويشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الكريمة، على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة وتحملهم عناء قراءتها ومراجعتها وإثرائها بملاحظاتهم القيمة.

هبه المعايطة

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

مدى توافر عمليات إدارة المعرفة وأثرها على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة

هبه المعايطة

جامعة مؤتة، 2011

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر عمليات إدارة المعرفة وأثرها على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانه لغرض جمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (1074) مبحوثاً، واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.16) لتحليل بيانات الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها :

1. أن تصورات العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة لعمليات إدارة المعرفة وفاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية جاءت بدرجة مرتفعة.
2. وجود أثر لعمليات إدارة المعرفة في فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية ، وأن عمليات إدارة المعرفة تفسر ما مقداره (57.4%) من التباين في فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية.

وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج توصي الدراسة بضرورة العمل على إيجاد ثقافة تنظيمية تعزز الاستخدام الأمثل والفعال لعمليات إدارة المعرفة في البيئة

التنظيمية، والارتقاء بهذهِ الوظائف إلى المستويات العليا المرغوب بها، من خلال تحقيق التوافق بين تصميم وتحليل العمل مع هياكلها التنظيمية، والعمل على تقـديم الحـوافز التشجيعية للعاملين، وتطوير إجراءات العمل بغية فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية.

Abstract

The Availability of Knowledge Management Processes and its Impact on the Human Resources Management Effectiveness Functions from the Perspective of Employees in the Authority of Aqaba Special Economic Zone

Hiba Al maietah

Mutah University, 2010

This study aimed at investigating the availability of knowledge management processes and their impact on the human resources management effectiveness functions from the perspective of employees in the " ASEZA ". To achieve the objectives of this study, a questionnaire was developed for data collection. The sample was composed of (1074) subjects where Statistic Package for Social Science, Version 16 (SPSS, 16) was used to analyze the questionnaire data. The most important findings of this study were the following:

1. The perceptions of employees toward availability of knowledge management processes and human resources management effectiveness functions in the "ASEZA "was a high level.
2. There is an impact of availability of knowledge management processes dimensions in human resources management effectiveness functions which explains (57.4%) of variation in the dependent variable (human resources management effectiveness functions).

The study recommends attention to create an effective use of knowledge management processes, Also raise these functions to desired level, through achieving harmony between designing and analyzing jobs and the organizational structures. And offering incentives for encouraging employees and developing work to achieve human resources management effectiveness functions.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1. 1المقدّمة:

من أكبر التحديات التي تواجهها المنظمات اليوم، هو قدرتها علـى التكيـف والتناغم مع التغيرات والتحولات الناتجة في البيئة المحيطة بها سواء كانت بيئيـة تكنولوجية، اقتصادية اجتماعية, شانها بذلك شـان مختلـف قطاعـات المجتمـع وباعتبار العنصر البشري واحدا من أهم دعائم التكيف و ضمان البقاء و التطـور

للمنظمة برزت الحاجة لضرورة تفعيل الدور الذي يلعبه في خلـق التنـاغم مـع التغيرات المحيطة من خلال تفعيل القدرات الذهنيـة والعقليـة والمعرفيـة التـي يمتلكها, وللاستفادة من هذا المورد تظهر ضرورة تفعيل دور إدارة الموارد البشرية كأداة فعالة و مساهمة في خلق ميزة تنافسية قادرة على مواكبـة هـذه التغيـرات المختلفة من خلال إدارة العنصر البشري بكفاءة وفاعلية.

وتكتسب إدارة المعرفة أهمية متزايدة في ظلّ التحديات الكبيرة التي توجهها المنظمات، وتزايدت هذه الأهمية في ظلّ تزايد أهمية الأهداف المعرفية التي تركّز إدارة المعرفة على تحقيقها بما يقود إلى تعزيز مستويات الإنتاجية والكفاءة والفاعلية في المنظمات ومن ثم تحقيق مستوى تنافسي متقدم للمنظمة.

ولتحقيق الفائدة المرجوة من اعتماد مدخل إدارة المعرفة في المنظمات فـي مساعدة المنظمة في تحسين فاعلية إدارة الموارد البشرية في ظل الظروف التـي تعيشها منظمات اليوم والتي تمتاز بالعديد من المتغيرات (العولمـة، المنافـسة، الثورة الرقمية، التجارة الالكترونية، الأزمات المالية ...الخ) التي تفرض علـى منظمات الأعمال العديد من التحديات المحلية والعالمية. وتـدفع هـذه التحـديات بمنظمات الأعمال إلى تبني الاستراتيجيات التي تؤدي إلى مزيد مـن الابتكـار والإبداع وتحقيق الكفاءة والفعالية والتميز بالأداء؛ وذلك من اجل أن تستطيع هـذه المنظمات أن تحقق لنفسها البقاء والاستمرار والقدرة علـى المنافـسة ومواجهـة التحديات، فإن دور إدارة المنظمة يجب أن يركز على الاسـتخدام الفاعـل لهـذا المدخل من خلال توظيفه باتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية والأهداف التشغيلية للمنظمات، وتعزيز قدرات المنظمة المختلفة ومهارات كوادرها، وتحقيق التطوير والتحسين والاستدامة لهذه القدرات والمهارات، كما ينبغي أن تركّز إدارة المنظمة على توجيه عمليات إدارة المعرفة نحو تحقيـق وتكـريس المأسـسة (مأسـسة المعرفة)، ويجب التركيز على تنفيذ إستراتيجية معرفية تكفل فاعلية عمليات إدارة المعرفة في كل وحدات المنظمة بصورة تكاملية ومن ثم تمكين المنظمة من تحقيق مكانة متقدمة في السوق وبما يكفل تحسين مستوى أداء الموارد البشرية لتـضمن بقائها وتقدمها وتميز خدماتها.

لذلك جاءت هذه الدراسة للبحث في مدى توافر عمليات إدارة المعرفة وما هو أثرها على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

1. 2 مشكلة الدراسة:

رغم الأهمية التي يتمتع بها مصطلح إدارة المعرفة (knowledge management) والآثار الايجابية التي تحققها المنظمات في إدارة عملياتها بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص من خلال تبني هذا المفهوم, إلا أن البحوث النظرية والتطبيقية والدراسات التحليلية لا زالت محدودة جداً في هذا الاتجاه.

وعلية فان ضعف إدراك هذا المفهوم من قبل المؤسسات والدوائر الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية يفوت الفرصة في النهوض بمستوى أداء عملياتها من جهة, وتحسن مستوى الأفراد العاملين فيها من جهة أخرى, وبالتالي انعكاس ذلك على مستوى تحقيقها للأهداف المنشودة سواء كانت التنظيمية منها أو الأهداف التي تسعى لتحقيقها هذه المؤسسات والدوائر على صعيد المجتمع ككل.ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في السؤال الآتي: **ما مدى توافر عمليات إدارة المعرفة وما هو أثرها على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة؟**

1. 3 أسئلة الدراسة:

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1-ما مستوى إدراك العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة لعمليات إدارة المعرفة(تشخيص، توليد، خزن، توزيع، تنظيم، تطبيق)؟

2-ما مستوى إدراك العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة لوظائف إدارة الموارد البشرية (التخطيط ، التحليل والتصميم، الاختيار والتعيين، التقييم، التدريب والتطوير)؟

1. 4 أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من تناولها موضوع في غاية الأهميـة ينـصب عليه اهتمام سائر المنظمات العامة منها والخاصة, مهما اختلفت أنشطتها ومجالات اختصاصها, وتأتي أهمية هذه الدراسة من خلال بحثهافي:

1-مدى توافر إدارة المعرفة بعملياتها المختلفة وأثرها على فاعلية الوظائف التـي تضطلع بها إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة وخارجها.وذلك فـي محاولتهـا إثراء المعرفة النظرية, وتأكيد أهميتها التطبيقية فيما تقدمة من نتـائج وتوصـيات يمكن أن يستفيد منها المعنيون من القيادات الإدارية عند تبني تطبيق إدارة المعرفة في وظائف إدارة الموارد البشرية.

2-كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها الأولى في منطقة العقبة الاقتـصادية الخاصة -على حد علم الباحثة-التي تتناول موضوع اثر تـوافر عمليـات إدارة المعرفة على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية.

3-تعتبر هذه الدراسة حجر أساس للأكاديميين للبناء عليها في الدراسات الحديثة.

4-وتستمد هذه الدراسة أهميتها أيضا من المؤسسة التي تدرسها وهي سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة والتي تتميز باستقلالها المالي والإداري حيث تعد هـي المؤسسة والمسؤولة عن تنمية المنطقة واستثمارها.

1. 5 أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحليل أثر عمليات إدارة المعرفة على فاعليـة وظـائف إدارة الموارد البشرية وينبثق منه الأهداف الفرعية الآتية:

1-التعرف على مستوى إدراك العاملين في سلطة منطقـة العقبـة الاقتـصادية الخاصة لعمليات إدارة المعرفة (تشخيص، توليد، خـزن، توزيـع، تنظـيم، تطبيق).

2-التعرف على مستوى إدراك العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة لوظائف إدارة الموارد البشرية (التخطيط ، التحليل والتصميم، الاختيار والتعيين، التقييم، التدريب والتطوير).3

3- تقديم اقتراحات و توصيات إلى متخذي القرار على ضوء النتائج التي ستصل إليها الدراسة فيما يتعلق بأثر إدارة المعرفة على وظائف إدارة الموارد البشرية.

1. 6 فرضيات الدراسة:

تمحورت هذه الدراسة حول الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين لعمليات إدارة المعرفة (تشخيص، توليد، تنظيم خزن، توزيع، تطبيق). مجتمعة على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية(التخطيط, التحليل, الاختيار والتعين ,التقييم, التدريب والتطوير).

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين لعمليات إدارة المعرفة (تشخيص، توليد، تنظيم خزن، توزيع، تطبيق).مجتمعة على فاعلية وظيفة تخطيط الموارد البشرية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين لعمليات إدارة المعرفة (تشخيص، توليد, تنظيم خزن، توزيع، تطبيق). مجتمعة على فاعلية وظيفة تحليل العمل.

الفرضية الفرعية الثالثة:لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين لعمليات إدارة المعرفة (تشخيص، توليد، تنظيم، خزن، توزيع تطبيق). مجتمعة على فاعلية وظيفة الاختيار والتعيين للموارد البشرية.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين لعمليات إدارة المعرفة (تشخيص، توليد، تنظيم خزن، توزيع،تطبيق) مجتمعة على فاعلية وظيفة تقييم أداء العاملين.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين لعمليات إدارة المعرفة (تشخيص،توليد، تنظيم خزن، توزيع, تطبيق) مجتمعة على فاعلية وظيفة تدريب وتطوير الموارد البشرية.

1. 7 التعريفات الإجرائية المتعلقة بالدراسة:

أ. المتغير المستقل (عمليات إدارة المعرفة): هي عمليـات منظمـة ومخططـة ومقصودة وتتم بشكل تتابعي وتتضمن مجموعة من العمليات حيث تتكامـل هـذه العمليات فيما بينها، إذ تعتمد كل عملية على الأخرى وتتكامـل معهـا وتـدعمها ويشمل هذا المتغير الأبعاد الآتية(تشخيص المعرفة, توليد المعرفـة، تخـزين المعرفة, توزيع المعرفة,تطبيق المعرفة), حيث يمكن تعريفها على النحو الآتي:

1. **تشخيص المعرفة:** هي مرحلة من المراحل الجوهرية والمهمة والتي تبـدأ بتعريف المعرفة، والبحث عن مكان وجود تلك المعرفة هل هي في رؤوس العاملين أم في النظم أم في الإجراءات، إضافة إلى تحقيـق المقارنـة بـين موجودات المعرفة الحالية في المنظمة وموجودات المعرفة المطلوبة.
2. **توليد المعرفة:** ويعني توليد المعرفة إبداع المعرفة، وهذا الإبداع لا يـتم إلا من خلال تأكيد مشاركة فرق العمل وجماعات العمل فـي توليـد المعرفـة الجديدة، وتزويد القدرة على التفوق في الإنجاز وفي ممارسـة إسـتراتيجية المعرفة.
3. **تنظيم المعرفة:** تمثل مرحلة الحـصول علـى المعرفـة مـن مراجعهـا ومصادرها العديدة، وتصنيفها وتجميعها في مجموعـات يـسهل حفظهـا واسترجاعها وهذه المصادر قد تكون مصادر داخليـة مثـل مـستودعات المعرفة، أو من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات .

4. **تخزين المعرفة(الاحتفاظ بها):** تشكل هذه المرحلة أحد أهم المراحل، لأن هذه العملية تعود إلى الذاكرة التنظيمية والتي تشمل الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة من مصادر عديدة مما يؤدي مع مرور الزمن إلى تراكم المعرفة التنظيمية المخزنة، خاصة عندما تدعمها تكنولوجيا المعلومات.
5. **توزيع المعرفة:** وتعني تلك العملية التي يجري من خلالها توصيل كل من المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة إلى الآخرين عن طريق الاتصالات. ويعني تقاسم وتشارك المعرفة التحويل الفعال للمعرفة، أي أن باستطاعة مستلم المعرفة أن يفهمها بشكل كاف ويصبح قادرا على القيام بالفعل بموجبها.
6. **تطبيق المعرفة:** إن تطبيق المعرفة يعبر عن تحويل المعرفة إلى عمليات تنفيذية، وذلك من خلال جعل المعرفة متاحة عند الحاجة لحل المشكلات وتطوير المدخلات والمخرجات ويجب توجيه المساهمة المعرفية مباشرة نحو تحسين الأداء المنظمي في حالات صنع القرار والأداء الوظيفي، إذ أنه من الطبيعي أن تكون عملية تطبيق المعرفة مستندة إلى المعرفة المتاحة.

ب. المتغير التابع(فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية):

درجة تحقيق سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة المتعلقة بتحقيق مواردها البشرية لأهدافها، وقدرتها على الاستمرار من خلال مدى نجاحها في استثمار مواردها المادية والبشرية، وتحقيق أعلى درجات الرضا للعاملين والمراجعين، وامتلاكها ميزة تنافسية عالية.

1. **فاعلية تخطيط الموارد البشرية:** فاعلية التنبؤ باحتياجات سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة من الأفراد كماً ونوعاً، وفي الوقت والمكان المناسبين للإيفاء بهذه الاحتياجات، وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات.

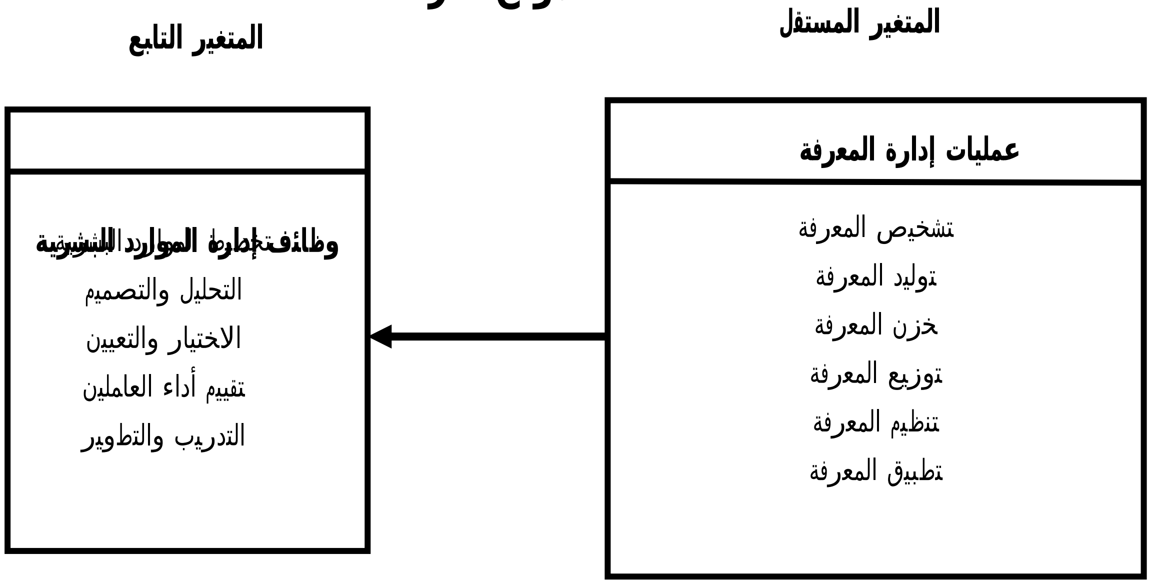
2. **فاعلية تصميم وتحليل العمل:** فاعلية تحديد خصائص العمل في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة وسماته، وفاعلية جمع المعلومات والحقائق الواقعية الفعلية عن طبيعة وظائف هذه الوزارات، وتحليلها، وتلخيصها، وتقديمها على شكل قوائم مكتوبة تبين مهامها ومسؤولياتها وصلاحياتها.
3. **فاعلية اختيار وتعيين الموظفين:** فاعلية البحث عن الكفاءات المناسبة وجذبها وتشجيعها للالتحاق بالعمل في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة في الوقت المناسب وبالنوعية والإعداد المناسبة الملائمة، وفاعلية المفاضلة بين المرشحين للوظائف في السلطة، واختيار الأفضل لشغل الوظائف المناسبة.
4. **فاعلية التدريب والتطوير**: تمارس السلطة أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة الأفراد ومعارفهم ومهاراتهم وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة، وعلى المنظمة أن تحدد احتياجات المرؤوسين للتدريب وان تستخدم الأساليب والطرق المناسبة وأن تقيم فعالية هذا التدريب
5. **فاعلية تقييم أداء الموظفين**: فاعلية قياس أداء العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة خلال فترة معينة، وبيان مدى مساهمتها في تحقيق أهداف السلطة.

1. 8 أنموذج الدراسة:

أن المتغير المستقل في هذه الدراسة هو عمليات إدارة المعرفة (تشخيص، توليد، خزن، توزيع،تنظيم، تطبيق) أما المتغير التابع فهو فاعلية وظائف إدارة المـوارد البشرية (التخطيط، التحليل والتصميم، الاختيـار والتعيـين، التقيـيم، التـدريب والتطوير) كما هو موضح في الشكل أدناه.

شكل (1)

أنموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحثة

الفصل الثاني
الإطار النظري والدراسات السابقة

2. 1 الإطار النظري:

مفهوم المعرفة:

أصبحت المعرفة اليوم مصدر من مصادر الثروة للمنظمة والاقتصاد، ومـا يهم المنظمة عند الحديث عن المعرفة بصورة جوهرية وأساسـية هـي المعرفـة بالعمل والمعرفة بالأعمال، وهذه المعرفة وفقا لما يشير (Lucier and Torsilier, 2005) تعبر عن قدرة الأفراد والمنظمات على الفهم Understanding والتـصرف Act بصورة فاعلة في بيئة العمل، وهذه المعرفة عادة يقوم بإدارتهـا المـديرون والأفراد ذوو القدرات المتميزة وصناع المعرفة وزملاء العمل، وهؤلاء يكونـون مسؤولين عن تحقيق بقاء المنظمـة Organization Survival فـي بيئـة العمـل التنافسية، ويعمل كل من هؤلاء على بناء أفضل معرفة ممكنة في كل جانب مـن مجالات المنظمة.

وتعتبر المعرفة هي المورد الأساسي في المنظمـات ومرتكـز لأنـشطة المنظمة في اتخاذ القرارات الذكية، التنبؤ، التصميم، التخطيط، التشخيص وكافـة الأحكام الحدسية وهي تعبير عن (الحقائق، المـصطلحات الفنيـة، التـصنيفات، التقنيات المحدودة، القوانين، النظريات، حسابات وإحصائيات بـسيطة (Collis & Hussey, 2003) وتتوقف المعرفة على البيانات أو المعلومات التي تـم تنظيمهـا ومعالجتها لتصبح قادرة على توصيل الفهم، التجربة، التعلم المتراكم والخبرة عند تطبيقها على مشكله جارية أو نشاط (Truban , et, al, 2003).

ويشير هاريس وهندرسون (Harris and Henderson, 2008) إلى أن المعرفة تشكل أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملـة تبـدأ بالإشـارات Signals وتتدرج إلى البيانات Data ثم إلى المعلومـات Information ثـم إلـى المعرفـة Knowledge ثم إلى الحكمـة Wisdom (التـي تعـد أساسـا فـاعلا للابتكـار

Innovation). ويتضح أن المعرفة الفاعلة والسليمة والكافية هي جـوهر الحكمـة والإبداع والابتكار.

في حين يتطرق أكرمان(Ackerman, 2000) إلى أن المعرفة تتضمن عوامل بشرية Human وعوامل غير بشرية وغير حية Inanimate مثل الحقـائق Truth والمعتقدات Beliefs والرؤى ووجهات النظر Perspectives والمفاهيم Concepts والأحكـام Judgments والتوقعـات Expectations والمنـاهج Methodologies والمهارات Skills والبراعة Know-How .

ويشير ستنتر (Stettner, 2006) إلى أن المعرفة عملية تراكمية تكاملية تتكون على امتداد مدد زمنية طويلة نسبيا لتصبح متاحة للتطبيق والاستخدام مـن أجـل معالجة مشكلات وظروف معينة، ومن ثم فإن المعرفة يجري استخدامها لتفـسير المعلومات المتوافرة عن حالة معينة، واتخاذ قرار حول كيفية إدارة هـذه الحالـة ومعالجتها.

ويرى بارنيس (Barnes, 2002) إلى أن المعرفة هـي مجموعـة الحقـائق والوقائع والمعتقدات والمفـاهيم والـرؤى والأحكـام والتوقعـات والمنهجيـات والبراعات.

وعرضت الجمعية الامريكية للتدريب والتطوير مفهـوم المعرفـة بـصيغة (Know-how) و (Know-why) واعتبرتها إحدى أصول المنظمة الأكثر أهميـة من الأصول المادية (الظاهر، 2009)، كما وصفها (أبو النـصر، 2008) بأنهـا الأصول التي تتمتع بالقدرة على تحمل التقنية من مرحلة البحـث إلـى مرحلـة التطبيق لإنتاج السلع وتقديم الخدمات.

وقد عرفت بأنها " الامتزاج الخفي بين المعلومـات والخبـرة والمـدركات الحسية والقدرة على الحكم, حيث يتلقى الفرد المعلومات ويمثلها في عقلـة ويبـدأ يستنبط (deduction) ويستقرى منها (induction), فعن طريق الاستنباط يستخلص معرفة ضمنية, والاستقراء لتوليد معرفة صغيرة جديدة انطلاقاً منهـا"(الملكـاوي, 2007).

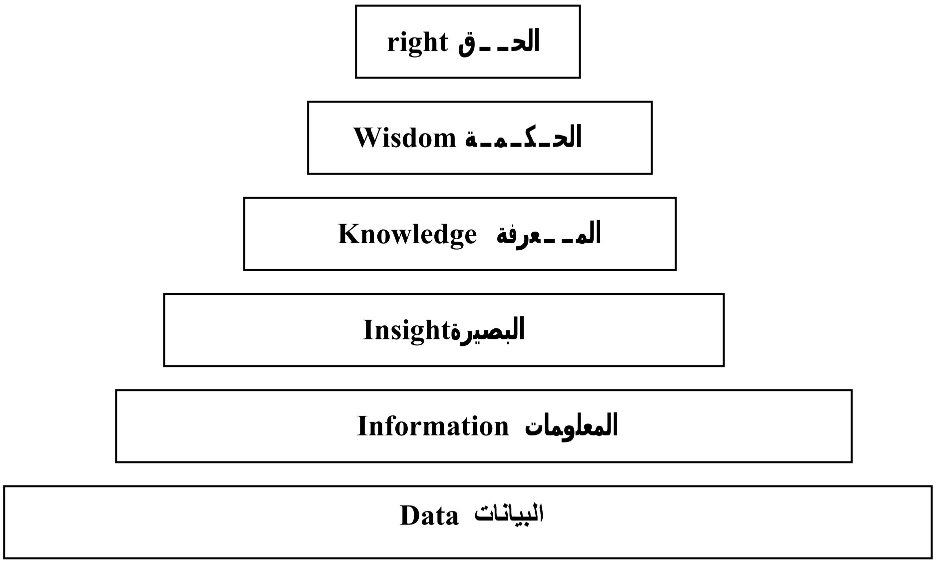
هذا التعريف يتطابق بدرجة كبيرة مع ما قدمه (العذاري والدعمي, 2010) في تعريفهما للمعرفة اذ يرى الباحثان بان المعرفة امتزاج خفي بين المعلومات والخبرة والمدركات الحسية والقدرة على الحكم, تقوم على تلقي الفرد للمعلومات وإخراجها بما تدركه حواسه بالاستعانة بعدة وسائل مثل الحدس, التخمين, الممارسة الفعلية.

فالمعرفة تفضي للحكمة والحكمة هي طريقنا للحق كما هو واضح في الشكل (2) الذي يوضح القيمة الاعتبارية التي تحضى بها مفردات المعرفة (البيانات, المعلومات, البصيرة, المعرفة, الحكمة, الحق) وحسب التسلسل الآتي

البيانات -المعلومات – البصيرة - المعرفة - الحكمة – الحق

الشكل(2)

نموذج سلسلة القيمة



المصدر:(ياسين، 2007), نظم ادارة المعرفة ورأس المال الفكري العربي,مركز الامارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية, ص38

وتختلف المعرفة عن البيانات والمعلومات لان العامل الإنساني يشكل في المعرفة عنصر أساسي فالكتب تحتوي على مجموعة من المعلومات التي تصبح معرفة عندما يستوعبها الفرد ويضعها في الاستخدام ، ويرى دافت (Daft, 2001) إن المعرفة هي الاستنتاج الذي يستمد من المعلومات المترابطة مع المعلومات الأخرى ومناظرتها كما هو معروف (as already known)... وتعبر المعرفة عن

تجارب الفرد المؤثرة في تفكيره لوث (Luth, 2003) ولذلك فإننـا نجـدها فـي الأعمال الحرفية وكذلك في الصناعات المتقدمة جدا.

وتمثل أيضا (بطاقة بشرية لطاب وهيكلة المعلومات) (Mckeown, 2001) وهي بذلك تعتبر إحدى المكونات الثلاثة لذاكرة المنظمة بالإضافة إلـى البيانـات والمعلومات.

وتعرف الدراسة المعرفة على أنها: مجموعة مـن الخبـرات والمهـارات والحقائق والمعتقدات والقيم والمفاهيم والبيانات والمعلومات التـي تـم تنظيمهـا ومعالجتها سواء كانت هذه المعرفة ظاهرة أو كامنة، وهي قابلة للاستخدام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة من خلال صياغة الخطط وتنفيذها ورقابتها.

أنواع المعرفة:

قسم الإغريق القدماء المعرفة إلى أربعة أقسام رئيسة وفقـا لمـا أشـار الباحـث بروسكا (Prusak, 2000: 27) وهي:

1- المعرفة الإدراكية: تتعلق هذه المعرفة بالمبادئ والقـوانين العامـة النظريـة، والأسس والقواعد الأساسية للعلوم والقوانين والقواعد العلمية.

2- المعرفة الفنية (التقنية): تتعلق هذه المعرفة بالمهارة والبراعة الفنيـة والقـدرة على إنجاز الأعمال والأشياء وامتلاك التمرينات والتدريب الكافي على إنجـاز المهام، وتحقيق التماثل والتطابق في الممارسات العملية للعاملين الذين يـؤدون نفس المهام.

3- معرفة الحكمة التطبيقية والعملية والتي تظهر فـي الممارسـات الاجتماعيـة بصورة أساسية.

4- المعرفة الهجينة: وهي تعبر عن مزيج من النزعات والاتجاهـات والقـدرات الخاصة والتي تلزم في حقل ما وتؤدي إلى النجاح والتفوق في ذلك الحقل.

ووفقا لما يرى الباحث ألين (Allen, 2003) فإن هناك نوعين رئيسين للمعرفـة هما:

1- المعرفة الظاهرية Explicit Knowledge: يقصد بها المعرفـة التـي يمكـن تقاسمها مع الآخرين، وتتعلق هذه المعرفة بالبيانات والمعلومات الظاهرية التي

يمكن الحصول عليها وتخزينها في ملفات وسجلات المنظمة، وكذلك الموجودة والمخزنة في ملفات وسجلات المنظمة والتـي تتعلـق بـسياسات المنظمـة وإجراءاتها وبرامجها وموازناتها ومستنداتها، وأسس ومعايير التقويم والتشغيل والاتصال ومختلف العمليات الوظيفية وغيرها.

2- المعرفة الضمنية Implicit Knowledge: هي التي تتعلق بما يكمن في نفـس الفرد من معرفة فنية ومعرفة ادراكية ومعرفة سلوكية، والتي لا يسهل تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة. ومن هنا يمكن القـول أن هنـاك أفـرادا متميزين يمتلكون معرفة ضمنية في عقولهم، وتستطيع المنظمة أن تزيد مـن فاعليتها وأن تعزز ميزتها التنافسية إذا استطاعت أن تضم أيـا مـن هـؤلاء الأفراد إلى طاقمها عندما تكون المعرفة الضمنية لهؤلاء الأفراد تتعلق بطبيعة أعمال المنظمة. ويقسم الباحـث (Stewart,1997) المعرفـة إلـى: المعرفـة التلقائية، والمعرفة التجميعية، والمعرفة الموضـوعية، والمعرفـة الـضمنية، والمعرفة الكامنة، والمعرفة الصريحة.

ويصنف نوفينز وارمسترونج(Novins and Armstrong, 2001) المعرفة إلى: المعرفة المحلية Local Knowledge (هذه المعرفة يجري تبنيهـا فـي ظـل ظروف محددة، وتعتمد على ظروف مادية وجغرافية، وهـذه المعرفـة هـي معرفة تفصيلية)، والمعرفة العالمية Global Knowledge: هذه المعرفة يجري تبنيها على نطاق عالمي واسع، وخصوصا في مجالات الأعمال، وهذه المعرفة لا تقتصر على عمليات محددة أو صناعة محددة، وتخترق الحدود الجغرافيـة، وهي معرفة عامة.

مفهوم إدارة المعرفة:

إن التذبذب الذي يعاني منه مفهوم المعرفة وانتقاله من النظرة الشمولية العميقة إلى النظرة المتجزئة انعكس بشكل واضح علـى مفهـوم إدارة المعرفـة, فهـذا الاختلاف في تقديم مفهوم جامع ومانع للمعرفة ترتب عليه اختلاف صياغة مفهوم إدارة المعرفة بشكل متفق علية بين جموع الباحثين والمهتمين في هذا الحقل, فقـد

قدمت العديد من التعاريف لإدارة المعرفة كان الاختلاف فيها نتيجـة للاخـتلاف والتمايز في النظرة لهذا المفهوم سواء كوظيفة أو عملية أو أسلوب.

وعرف مونتانا (Montana, 2000: 54) إدارة المعرفة بأنها: نظام أو فرع مـن المعرفة يركز على الأساليب النظامية والإبداعية والممارسات وأدوات إدارة توليد المعرفة واكتسابها وتبادلها وحمايتها وتوزيعها واستخدام المعرفـة ورأس المـال الفكري والموجودات.

وأشار كل من (العنزي وصالح، 2009: 405) بأنها "عملية تنظيمية متكاملة من أجل توجيه نشاطات الشركة للحصول على المعرفة وخزنهـا ومـشاركتها و تطويرها واستخدامها من قبل الأفراد والجماعات من أجل تحقيق أهداف المنظمة".

وبين سيجف (Segev, 2010) أن إدارة المعرفة هي وصف لجهود المنظمات في أسر، وخزن، ونشر المعرفة.

ويرى هيرسش وليفن (Hirsch and Levin, 2006) أن إدارة المعرفـة هـي إطار عام يشكل مظلة Umbrella للمنظمة، وقد وجد المحاسبون ان مفهـوم إدارة المعرفة هو حقل جديد يساعدهم في تعريف الأصول غير الملموسـة Intangible Asset. وقد ساعد هذا الحقل الإداريين في تطوير تطبيقات جديـدة وممارسـات إدارية تتناسب مع الاقتـصاد الجديـد (اقتـصاد المعرفـة واقتـصاد الأعمـال الالكترونية). وإدارة المعرفة وفقا لما يؤكد الي (Allee, 2007) هي إدارة نظاميـة Systematic وصريحة Explicit وواضحة للأنـشطة والممارسـات والـسياسات والبرامج داخل المنظمة والتي ترتبط وتتعلـق بالمعرفـة Knowledge-Related. وينبغي ان تهتم إدارة المعرفة بمجموعة من العمليات التي تعمـل علـى إنبـات المعرفة والمحافظة عليا وتبنيها ومشاركتها مع الآخرين وتجديدها، بهـدف دعـم وتعزيز الأداء المنظمي وخلق القيمة.

وذكر زاك (Zack, 2003) أن إدارة المعرفة عبـارة عـن مـصطلح يـرتبط بالعمليات أو المراحل من اجل إيجاد، ونشر، واختبار، واستخدام المعرفة لأغراض مفيدة.

وكما عرفت على أنها: جميع العمليات التي تساعد المنظمة على توليد المعرفة واختيارها، وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها المنظمة، والتي تعد ضرورية وهامة للأنـشطة الإداريـة المختلفـة كصنع القرارات والتخطيط الاستراتيجي من خلال تفاعل أربعة عناصـر هـي: الثقافـة التنظيميـة، والهيكـل التنظيمـي، وتكنولوجيـا المعلومـات، والقيـادة التنظيمية(عيسان والعاني، 2008).

ويعرفها اجوير (Aguiar, 2009) بأنها مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعـد والإجراءات التي تنظم الأفعال والقرارات، أي أنها عبارة عن معلومات ممتزجـة بالتجربة والحقائق والأحكام والقيم التي تعمل مع بعضها كتركيـب فريـد يـسمح للأفراد والمنظمات من خلق أوضاع جديدة وإدارة التغيير.

ويقصد بإدارة المعرفة " هي العملية المنهجية المنظمـة للاسـتخدام الخـلاق للمعرفة وتكوينها" (Nohaka, 1991), وينظر لمفهوم المعرفة من خلال عملياتهـا على أنها " هي عمليات تراكم وابتكار المعرفة بكفاءة وأداة قاعدة معرفة المنظمـة لخزن المعرفة ، والإفادة من مشاركة المعرفة لتطبيقها بفاعليـة"(Turban, et, al, 2003) وبنفس الاتجاه يرى (Laudon & Laudon, 2007) بأنها "مجموعـة مـن العمليات تطور في المنظمة لابتكار ،تجميع ، خزن ، صيانة ، وتطبيـق معرفـة المنظمة.

ويؤكد ويغ (Wiig, 2003) على ان إدارة المعرفة على أنها تخطـيط وتنظـيم ورقابة وتنسيق وتوليف Orchestration المعرفة والأصول المرتبطة برأس المـال الفكري Intellectual Capital ، والعمليـات والقـدرات والإمكانـات الشخـصية والتنظيمية، بحيث يجري تحقيق اكبر ما يمكن من التأثير الايجابي في نتائج الميزة التنافسية. وتتضمن إدارة المعرفة تحقيق عملية الإدامة للمعرفـة ولـرأس المـال الفكري، واستغلالها واستثمارها ونشرها. كما أن إدارة المعرفة يجب أن تؤدي إلى توفير التسهيلات اللازمة لتحقيق مضامين هذه الإدارة. ولا يمكن القول إن هنـاك تعريفا واحدا شاملا وواسعا ومتفق عليه لإدارة المعرفة، إذ أن هنـاك اختلافـات كثيرة حول تحديد مفهوم واحد محدد لهذا المصطلح الجديد. وهناك الكثير مـن

الباحثين الذين ينظرون إلى هذا المصطلح على انه يعبر عن حقل جديد لا يـزال في مرحلة التطور والاكتشاف الذاتي Self-Discovery. ويؤكد هـؤلاء البـاحثين على إن إدارة المعرفة تتجاوز كونها مجرد معلومات أو بيانات.

ويؤكد سيفبي (Svieby,2000) على أنه لا يوجد تعريف معياري واحد لمفهوم إدارة المعرفة، غير أن هناك مسارين من الأنشطة والجهود التي تهتم بمفهوم إدارة المعرفة، وهذان المساران هما:

1. المسار الأول: هو مسار المعلومات Information Track: وفي هذا المسار ينظر إلى أن إدارة المعرفة هي نفسها إدارة المعلومات، وينظر أصـحاب هذا المسار إلى المعرفة على أنها المعلومات التي تجري معالجتهـا بـنظم المعلومات.
2. المسار الثاني: هو مسار الأشخاص People Track: وبموجب هذا المـسار فإن المعرفة تعبر عن العمليات التي ينعكس عنها مجموعات من المهارات الديناميكية والمعقدة والمتغيرة نوعا ما.

ومن هنا تعرف الدراسة إدارة المعرفة على أنها: هي عملية نظامية للحصول على المعلومات واختيارها وتنظيمها وغربلتها وتحديثها وتقديمها بصورة تـؤدي إلى تطوير فهم وإدراك العاملين في مجالات اهتمام محددة، وإدارة المعرفة تساعد المنظمة في امتلاك رؤية دقيقة وفهم واضح من واقع خبراتها وخبرات عامليهـا. والأنشطة الخاصة بإدارة المعرفة تركـز علـى اكتـساب المعرفـة وتخزينهـا واستخدامها في مجالات متعددة مثـل الـتعلم الـديناميكي ومعالجـة المـشكلات والتخطيط الاستراتيجي وصناعة القرارات والمحافظة على رأس المال الفكـري، وزيادة المرونة ورفع مستوى الذكاء في المنظمة.

أهمية إدارة المعرفة:

تكتسب إدارة المعرفة أهميتها من مجموعة الأهداف التي تسعى لتحقيقها, وابرز هذه الأهداف هو توفير المعرفة اللازمة للتنظيم بصورة مـستمرة ودوريـة بمـا يساعد على توظيف هذه المعرفة في خدمة العمليـات الداخليـة للتنظـيم بكفـاءة

وفاعليــة, ويمكــن تحديــد أهميــة إدارة المعرفــة مــن خــلال النقــاط الآتية(الكبيسي,2005).

1. تساهم إدارة المعرفة في جعل التنظيمات أكثر مرونة مـن حيـث الـشكل والتصميم والهيكلة والعمليات.
2. تتيح إدارة المعرفة أمام الأفراد والجماعات الفرصة للابتكار والإبداع مـن خلال توفير وسائل وأساليب التفكير الإبداعي الخلاق.
3. تساعد ادارة المعرفة في زيادة قدرة المنظمات في الاسـتجابة للظـروف والمتغيرات البيئية المحيطة بتلك المنظمات.
4. تمثل إدارة المعرفة الدليل العملي للمديرين في إدارتهم لمنظمـاتهم وفـق أسس ومعايير علمية دقيقة, وبالتالي تساهم إدارة المعرفة في إيجاد القيادات الإدارية القادرة على النهوض بمستوى الأداء في منظمات الأعمال.
5. تساهم إدارة المعرفة في تهيئة السلوك الإنـساني للعـاملين فـي التنظـيم والاتجاه به نحو الأفضل.

وتكتسب إدارة المعرفة أهميتها من خلال الأهداف التي تسعى لتحقيقهـا، وأن الهدف الأساسي لإدارة المعرفة هو توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم، وترجمتهـا إلى سلوك عملي يخدم أهداف المنظمة بتحقيق الفاعلية والكفاءة من خلال تخطيط جهود المعرفة وتنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية للمنظمة؛ إذ تركز على أسباب المعرفة، والمعرفة السليمة والكافية هـي جـوهر الحكمة والإبداع، وتعمل على توفير الإمكانات والقدرات التنافسية المميزة، وتقوم إدارة المعرفة بتوفير قدرات وإمكانات واسعة في تقنيـة المعلومـات؛ لتـنعكس جميعها على سلوك الأفراد في المنظمة وتلامس قدراتهم وإمكاناتهم وتؤثر علـى نماذج الأعمال والتقنية المعتمدة التي تعمل على تحقيق الانسجام بين الممارسـات والتوجهات الحالية والمستقبلية، والمتابعة المستمرة للتأكـد مـن بنـاء القـدرات

المعرفية والعمل المستمر على تطويرها وإدامتها، ومن أبرز أهداف إدارة المعرفة حسب ما ذكر (المجالي، 2009) ما يأتي:

1- تساعد في تحقيق الكفاءة الإنتاجية حيث تمكن أعضاء المنظمة من التعامل مع العديد من القضايا خاصة الجديدة؛ إذ تزودهم بالقدرة اللازمة على اتخاذ القرارات بكفاءة وفاعلية وتشكل لدى الموظفين رؤية مستقبلية.

2- تساعد إدارة المعرفة في تحقيق المنظمة الاقتصادية حيث إنها موجهة بشكل رئيسي إلى القدرة المؤسسية لاستخدام المعرفة الضمنية والظاهرية.

ويشير (بيدس، 2007 :26) إلى أنه يمكن إبراز أهمية إدارة المعرفة من خلال ما يأتي:

أ. المنافسة: فإذا تزايدت تنافسية السوق وارتفع معدل الابتكار، فإنه لا بد من تطوير المعرفة وإدارتها بمعدل سريع.

ب. تحدي حركة القوى العاملة: هناك اتجاه عند الموظفين للتقاعد مبكراً أو الانتقال، وهو الأمر الذي يؤدي إلى فقدان المعرفة، ويمكن أن يـزداد تحرك الموظفين إذا ما لمس العديد منهم أن وظيفـتهم سلـسلة مـن المشروعات التي ترعاها سلسلة من الشركات.

ج. القاعدة أو الأساس العالمي: معظم الشركات أصبحت دوليـة ولـديهم زبائن أجانب وعلاقات مع الموردين، وهو الأمر الـذي يفتـرض أن التشغيل الانتقالي يتطلب اتصالات تنظيمية قوية وقدرات عاليـة فـي الاحتفاظ بالمعرفة.

د. الوصول إلى المعلومات بشكل سريع، وتحقيق كفاءة استخدام، وتكلفـة مصادر المعلومات.

كما تأتي أهمية إدارة المعرفة كما يرى سيفبي (Sveiby and Tom, 2001) على النحو الآتي:

أ. تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية، كما تعمل على تحسين خدمات العملاء، عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم

الخدمات المطلوبة.

ب. زيادة العائد المادي، عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر، بتطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها في التحسين المستمر، وابتكار منتجات وخدمات جديدة.

ج. تبنى فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية. فإدارة المعرفة أداة لحفز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.

د. تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.

ه. تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.

مكونات إدارة المعرفة

تناول نانوكا وتاكيوشي (Nonaka & Takeukich, 1995) مكونات إدارة المعرفة من منظور ثنائي، إذ ذكرا أن المعرفة تولد من خلال تفاعل مكونين رئيسيين هما: المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge) والمعرفة الظاهرة (Explicit Knowledge)

والمعرفة الظاهرة هي المعرفة الرسمية والمنظمة التي يمكن ترميزها وكتابتها ونقلها إلى الآخرين بواسطة الوثائق والإرشادات العامة، وتشير إلى ما له صلة بالمعرفة حول موضوع معين (Daft, 2001). أي تلك المعرفة التي يمكن التعبير عنها رسمياً باستعمال نظام الرموز، ولهذا يمكن إيصالها ونشرها بسهولة، أما المعرفة الضمنية فهي المعرفة التي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحدس والحكم الشخصي، وعادة ما يصعب وضعها في رموز أو كلمات (Herschel, 2000).

في حين ميز رينهارتد وآخرون(Reinhardt, et.al, 2001) والمشار له في دراسة (العطوي، 2008) إلى أربعة مكونات للمعرفة:

1- المعرفة الخاصة (Propriety Knowledge) وفيه تكون المعرفة مـصنفة وغير منتشرة، وتكون جاهزة للتداول، ولكنها محدودة الانتشار.

2- المعرفة الشخصية (Personal Knowledge) واعتبرهـا معرفـة غيـر مصنفة وغير منتشرة؛ لأنها تمثل إدراك الفرد وخبرته وبـصيرته فـي العمل.

3- المعرفة العامة (Public Knowledge) ويعد هذا النـوع مـن المعرفـة مصنفاً ومنتشراً مثل الصحف والكتب والتقارير والمكتبات.

4- الفهم العام (Common Sense) وهذه المعرفة تكون منتشرة وغير مصنفة وتكون منتشرة بالتواصل الاجتماعي والمناقشات والأفكار العامة.

وينظر برودبنت (Broadbent, 2002) إلى أن هناك علاقـة مباشـرة بـين المنظمة التي تطبق إدارة المعرفة وقدرتها على تحقيق أهداف العمـل، لذا ينبغي أن تكون أهداف العمل واضحة ومعروفة قبل الاستثمار في إدارة المعرفـة، وان تقييم نجاح المنظمة يأتي من خلال مقارنة نتائج الاستثمار المتحققة مـع أهـداف العمل، وأهداف إدارة المعرفة المخططة.

وتحتاج الإدارة العليا إلى إيجاد إجماع حول رؤية ورسالة المنظمة والقيم والأهداف التي تسعى لتحقيقها. فعند إيضاح رؤية ورسالة المنظمة للعاملين، فأنهم بلا شك سيشعرون بامتلاكهم القدرة على التصرف بحرية في عملهم بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات من المشرفين. وتوفر رؤية المنظمة بالتأكيد تحد للموظفين لبذل أقصى قدراتهم لتحسين أداء المنظمة وأدائهم (Cortada & Woods,2003).

كما تلعب قيادة المنظمة دوراً مهماً في تعزيز إدارة المعرفة من خلال الدعم والمشاركة؛ لان مفتاح نجاح المنظمة هو إدارة المعرفة؛ فالقيادة عليهـا إرشـاد الأفراد العاملين وترسيخ قناعتهم بأهمية إدارة المعرفة وتأثيرها الايجابي في نمو ومستقبل المنظمة (Wiig, 2003).

وعلى الرغم من فاعلية قواعد البيانات كأداة لخزن ونشر المعرفـة ، فهنـاك العديد من الوسائل الأخرى التي تساهم في تفعيل إدارة المعرفة مثل برامج تطوير

المحترفين، وبرامج توجيه وتوعية الجماعات وغيرها، وتُعد من الأمثلة الشائعة التي لا تتضمن استخدام تقنيات عالية (Wasonga, 2007) .

إن عمل إدارة المعرفة المتعلق بتعريف وخزن ونشر واستخدام عمل واسع يتطلب تنظيماً فائقاً وقيادة مركزية لتوجيهه وتطبيقه، فضلاً عن ضرورة توافر فريق عمل يساهم في إنجاز المهام الخاصة بأقسام إدارة المعرفة، كالمكتبات والانترنيت وغيرها، لخدمة جميع المستفيدين في مختلف المستويات الإدارية والتشغيلية في المنظمة (Seng , et, al, 2002).

كما أن من بين أهم غايات إدارة المعرفة هو محاولة إيجاد طريقة للحصول على حكمة العاملين ومعرفتهم داخل المنظمة لأجل رفع تلك المعرفة إلى أقصى حد ممكن والاحتفاظ بها، وإن تطبيق إدارة المعرفة واستخدامها يستلزم وجود موارد بشرية ذات مؤهلات عالية وثقافة رفيعة، أي بمعنى أن المنظمة عليها أن تحصن نفسها ومواردها البشرية ثقافياً (Todd & Southon, 2000) .

ويمكن الإشارة إلى إدارة المعرفة بأنها العملية النظامية التكاملية لتنسيق نشاطات المنظمة في ضوء اكتساب المعرفة وخلقها وخزنها والمشاركة فيها وتطويرها وتكرارها من قبل الأفراد والجماعات الساعية وراء تحقيق الأهداف التنظيمية الرئيسة

(Turban, et, al ,2001).

وإن توليد المعرفة الجديدة يتم من خلال أقسام البحث والتطوير والتجريب وتعلم الدروس والتفكير الإبداعي، وتكتسب المعرفة عبر طرق ثلاث هي: التعلم والبحث العلمي والتطوير التقني. وهناك ثلاثة عناصر أساسية تمكن المنظمة من إدارة المعرفة هي كما ترى (الزامل، 2003):

1. التعلم الفردي: إذ وضعت مسؤولية التعلم المستمر على الأفراد أنفسهم .
2. تعلم الفريق : تحميل المجموعة المكلفة بإدارة المعرفة مسؤولية التعلم الذاتي.
3. تعلم المنظمة: عن طريق نشر المعرفة المتولدة في التنظيم من خلال شبكة التعلم .

وإدارة المعرفة من الوسائل المستخدمة لزيادة كفاءة المؤسـسات والمنظمـات وتطوير قدراتها الإبداعية، بحيث تكون قادرة على الاستفادة من المعلومات- ومن تكنولوجيا المعلومات - في تحسين الخدمات المقدمة إلى المواطنين، خاصة في ظل زيادة المهام والأنشطة التي تعتمد بصفة أساسية على المعلومات، وتعقد بيئة العمل التي تحيط بالمنظمات (الملكاوي، 2007).

عمليات إدارة المعرفة:

اختلفت آراء الباحثين في تحديد العمليات والأنشطة المسؤولة عن إدارة معرفة المنظمة. ويركز ميرتنس (Mertins, et, al , 2001) على عمليات ابتكار المعرفة وخزنها، وتوزيعها، وتطبيقها نجد إن (السالمي، 2002) يحدد عمليات البحث عن مصادر المعرفة، واكتشافها، وتحليل محتواها، وتنمية تفاعل المعرفة، وإدماجها وتعميمها, أما لاسير(Lasserre, 2003: 274) فيحدد عمليات إدارة المعرفة بأنها ابتكار، وتكوين، وضم ومشاركة المعرفة, ويعبر عنها لاودن ولاودن(Laudon & Laudon, 2007) إنها "ابتكار المعرفة، والحصول عليها وترميزها، والمشاركة الجماعية ونشرها وتوزيعها".

ومهما اختلفت آراء الباحثين في تحديد هذه العمليـات او الانـشطة الا ان حقيقة الممارسات العملية لهذه العمليات لا تتعدى كونها ابتكار المعرفة ,الحـصول عليها من مصادرها المختلفة, ومن ثم ترميزها لخزنها في قاعدة معرفة المنظمـة من اجل مشاركتها ونشرها وتوزيعها. إن عمليات ادارة المعرفـة تعمـل بـشكل تتابعي وتتكامل فيما بينها، إذ تعتمد كل عملية علـى الأخـرى وتتكامـل معهـا وتدعمها، وقد ورد في الأدب النظري مجموعة من العمليات لإدارة المعرفة، وهذه العمليات هي:

1. **عملية تشخيص المعرفة:**

يعد التشخيص من الأمور المهمة في برنامج إدارة المعرفـة، وفـي ضـوء التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى. ويشير (الكبيسي، 2005) إلى أن عملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمـة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم، كذلك تحدد مكان هـذه المعرفـة فـي

القواعد. وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمـال، ونجاح مشروع ادارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص، وتستخدم فـي عمليـة التشخيص آليات الاكتشاف وآليات البحث والوصـول. وتعـد عمليـة تـشخيص المعرفة مفتاحا لأي برنامج لإدارة المعرفة، وعمليـة جوهريـة رئيـسة تـساهم مساهمة مباشرة في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها.

كما وبين (الملكاوي،2007) ان الخطوة الأولى في عمليـات إدارة المعرفـة تمثل عملية تشخيص المعرفة أي تحديد نوعية المعرفة المطلوبـة التـي تريـدها المنظمة وتحديد مصادرها وطرق الحصول عليها، اما العملية الثانية فتشير إلـى اكتساب المعرفة بعد استيعاب المعلومات من خلال عمليات التحليـل والتركيـب والتبصير والتفكير والمزج، اما العملية الثالثة تأتي عملية توليد المعرفـة والتـي تعني خلق المعرفة المطلوبة بالطرق الخاصة بتوليد المعرفة ليصار إلـى عمليـة تخزينها والحفاظ عليها مثل أوعية المعرفة أو قواعد المعرفة أو على شكل كتـب ودوريات، ومن ثم في المحطة قبل الأخيرة يتم توزيع المعرفـة علـى المعنيـين ليصار إلى تطبيقها وانتظار النتائج ولا بد من المتابعة خـلال جميـع العمليـات السابقة.

ويعد تشخيص وتحديد المعرفة المطلوبة من الأمور الأساسية عند تبني ايـاً من برامج إدارة المعرفة, حيث ينطوي هذا المفهوم على العمليات التي يـتم مـن خلالها التعرف على مستوى المعرفة المتوفرة ومقارنتها مع المستوى المطلـوب الحصول علية من هذه المعرفة, وذلك بهدف الوقوف على حجم الفجوة المعرفيـة الناتجة عن عمليات المقارنة (الحميدي وآخرون ، 2005).

وهنالك بعض الأمور التي لابـد مـن أخـذها بالحـسبان عـن تـشخيص المعرفة(البطاينة والمشاقبة, 2010) وهي كما يلي:

1. تحديد المستوى المعرفي الحالي للمنظمة ومقارنته مع المنظمات الأخرى.
2. تحديد الفجوة المعرفية في المنظمة والسبيل لسد هذه الفجوة وتقليصها.

3. الاهتمام برسم الخرائط المعرفية عند تشخيص التي تحتاجها المنظمة, بمـا يسهل اكتشاف مكامن ومسارات المعرفة الأمر الذي يسهل على العـاملين الحصول عليها واستثمارها بما يحقق الأهداف التنظيمية.

وتلعب عملية تشخيص المعرفة دوراً بارزاً في خلق وابتكار المعرفة مـن خلال تحديدها حجم ونوعية المعرفة المطلوبة, الأمر الذي يوفر قواعد معرفية قائمة على استنباط الموجودات المعرفية أيا كانت سواءاً في أذهان العاملين أو في النظم والإجراءات المعمول بها(حسن, 2008).

2. عملية توليد المعرفة:

ويقصد بها تلك العملية التي يتم من خلالها تظافر الجهود والإمكانات لخلـق رأس مال معرفي جديد من خلال تبني الأساليب والممارسات المبذولة في مواجهة القضايا المستجدة التي تواجهها المنظمات, فهي بذلك عملية إبداعية ابتكاريه تسهم في رفع رصيد المنظمة المعرفي والفكري (عليان، 2008).

إن توليد المعرفة يتعلق بالعمليات التي تركّز على أسر، وشـراء، وابتكـار، واكتشاف، وامتصاص واكتساب والإستحواذ على المعرفـة (الكبيـسي،2005). ويرى (حجازي، 2005) أنه يمكن توليد المعرفة من خلال عدد من العمليات التي تمتد بين تحدي الإبداع وبين البحث الجاد، كما أن الأفراد فقط هم الذين يولـدون المعرفة ولا تستطيع المنظمة توليد المعرفة بدون الأفراد. وتركز عمليـة توليـد المعرفة المنظمية على توسيع المعرفة التي يتم توليدها على يد الأفراد ومـن ثـم بلورتها على مستوى الجماعة من خلال الحوار، والمحادثة، والتشارك في الخبرة أو مجتمع الممارسة. ولتحقيق فاعلية توليد واكتساب المعرفـة يقتـرح (Coakes, 2003) تنفيذ النشاطات الآتية لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة:

1. إدارة اجتماعات غير رسمية، فالأجواء غير الرسمية تساعد على تخفيـف حدة التوتر الـذي يـسود العلاقـات الرسـمية القائمـة بـين المـديرين والمستشارين، وتساعد على التخلص من أي حالة مـن حـالات الإربـاك الناجمة عن طرح أسئلة استفسارية حول موضوع ما.

2. استخدام المجـازات Metaphor والتنـاظر الـوظيفي Analogy وسـرد القصص من أجل شرح وتفسير المفاهيم الضمنية التي يمتلكها المـديرون والمستشارون.
3. ترجمة المعرفة الضمنية التي تم شرحها من خلال ربطها بأنظمة التعويض والمكافأة تعويضا عن الوقت والطاقة المخصصين لتنفيذ العملية.
4. استخدام البنى أو الهيكليات المنظمية المرنة أو الشبكية.
5. إدخال أنظمة المكافآت والتعويض في عملية تقييم المهارات، وذلك بهـدف تشجيع الأفراد على تحويل المعرفة الضمنية التي يمتلكونها إلـى معرفـة معلنة.
6. استخدام تطبيقات مجموعات المحادثة وتقنية البريد الإلكتروني مـن أجـل خزن المعرفة الضمنية.

وقد قدم كوين(Quinn , 2004) أربعة مبادئ لتوليد واكتساب المعرفة هي:
تعزيز مقدرة الأفراد في حل المشكلات والتغلب على معارضة الأفراد المهنيـين للمشاركة بالمعلومات والتحول من الهياكل الهرمية إلى المنظمـات المقلوبـة أو التنظيمات الشبكية وتشجيع التنوع الفكري داخل المنظمات المعرفية.

ويرى العتيبي أن عملية توليد المعرفة تنطوي على الأسـاليب والإجـراءات التالية (العتيبي، 2007):

1. أسر المعرفة (Capturing) الحصول على المعرفة مـن أفكـار وعقـول العاملين.
2. شراء المعرفة(Buying) عن طريق الشراء المباشر أو عقود التوظيـف أو غيرها.
3. ابتكار المعرفة (Creating) توليد معرفة جديدة وخاصة في المنظمة.
4. اكتشاف المعرفة (Discovering) تحديد المعرفة المتوفرة واكتـسابها مـن البحوث والدراسات.
5. امتصاص المعرفة (Absorbing) القدرة على الفهم والاسـتيعاب للمعرفـة المتوفرة.

6. الاستحواذ على المعرفة (Acquiring) الامتلاك المباشر للمعرفة وبجهـود خاصة.

إن هذه الأساليب السابقة الذكر إنما تمثل الكيفية التي مـن خلالهـا تحـصل المنظمة على حاجتها من المعارف والعلوم, وان كانت ابرز هذه الأساليب وانجح الابتكار (Creating) لما يمثله من ميزة تنافسية تنفرد بها المنظمة عن غيرها من المنظمات, ولا يجوز لغيرها استعمالها أو الاستفادة منها دون إذن او تصريح من المنظمة, ناهيك عن ذلك أن مثل هذه المعارف المبتكرة تساعد المنظمة في إتبـاع أساليب وطرق رائدة لما يتم تبنيها واستعمالها مسبقاً.

3. عملية تخزين المعرفة:

تشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجـه خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، وبات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهما جدا لا سيما للمنظمـات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمـل، والتـي تعتمـد علـى التوظيـف والإستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيهـا، لأن هـؤلاء الأشخاص يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم عندما يتركون المنظمـة، أما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدها (الكبيسي، 2005). ويتم خزن المعرفة من خلال أنواع متعددة من وحدات الخزن.

وهي عملية خزن المعرفة في أدلة إرشادية أو قاعدة معرفة ويجري تخزين الحالات الدراسية أو حتى العمليات التعاونية أو القواعد والتعليمات وتضاف إلى ما تمتلكه المنظمة من المعرفة المخزونة في عقول العديد من العاملين فيها، مع مراعاة إمكانية إجراء الإدامة والبحث والاسترجاع للمعرفة المخزنة(Mertins, et, al 2001). وتخزن المعرفة عادة في قاعدة المعرفة (Knowledge Base) على شكل (نجم، 2005):

أ. الحقائق (Facts): وتصف مجال المشكلة وأساليب تمثيل المعرفة التي تصف كذلك كيف تتناسب الحقائق مع بعضها البعض بطريقة منطقية لمجال معرفي معين

ب. القواعد(Rules): وتحدد ما يتم عمله في موقف معين وتحتوي على جزئين.

1. الشرط (Condition):والذي يمكن أن يكون أو لايكون صحيحا.

2. الفعل (Action): والذي يتخذ عنده يكون الشرط صحيحا.

ويتم خزن المعرفة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة Expert System، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل. وأنه مع الزمن تتراكم المعرفة التنظيمية، ويساعد في ذلك برمجيات المجموعة (حسن، 2008).

إذ تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً مهماً في تحسين توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة ومن التكنولوجيا المستخدمة تكنولوجيا (Pull, Bush). وأن هناك أدوات أخرى مثل دليل المعرفة ونموذج إدارة الوثائق اللذين يستخدمان في الوصول إلى المعرفة المخزنة. وأن جوهر تطبيقات إدارة المعرفة هو إدارة وتخزين واسترجاع المعرفة .

هذا وإن التركيز الأهم في عملية التخزين يجب أن يكون حول حجم السياق الذي سيتم احتوائه، فليس إبداع المعرفة مقتصراً على المشاركة بها فقط، وإنما في استخدامها بكفاءة وبشكل كافٍ في السياق وإلا فقدت المعرفة. وتقوم إدارة المخزون المعرفي بعملية الاكتساب والاحتفاظ والتوظيف للمعرفة بمساعدة التكنولوجيات الداعمة لذلك (عليان، 2008).

4. عملية توزيع المعرفة:

إن توزيع المعرفة يشير إلى ضمان وصول المعرفة الملائمة للشخص الباحث عنها في الوقت الملائم، ووصولها إلى أكبر عدد ممكن من الأشخاص العاملين في المنظمة.

وهناك عدة شروط لتوزيع المعرفة منها: وجود وسيلة لنقل المعرفة، وهذه الوسيلة قد تكون شخصا، وقد تكون شيئا آخر، وأن تكون هذه الوسيلة مدركة ومتفهمة تماما لهذه المعرفة وفحواها وقادرة أيضا على نقلها (توزيعها)، وأن يكون

لدى هذه الوسيلة الحافز الكافي للقيام بذلك، إضافة إلى عدم وجود معوقات تحـول دون هذا النقل المعرفي (نجم، 2005).

وتشتمل العمليات الضرورية لإيصال المعلومـات إلـى مـستخدميها (العلـي، وآخرون، 2006) ومصطلح توزيع المعرفة هو مرادف لمصطلح نقل المعرفـة, ويشير (حجازي، 2005) إلى أن عملية نقل المعرفة هي الخطوة الأولى في عملية التشارك في المعرفة، وتعني عملية نقل المعرفة إيصال المعرفـة المناسـبة إلـى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة.

في حين يشير هيسينغ وفوربيك (Heisig &Vorbeck, 2008) إلى أن هناك عدة أساليب لتوزيع المعرفة منها:

فرق المشروع المتنوعة معرفيا للتوزيع الداخلي وشبكة المعلومات الداخليـة (الإنترانت)والتدريب من قبل زمـلاء الخبـرة القـدامى ووكـلاء المعرفـة ومجتمعات داخلية عبر الوثائق وفرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات الـتعلم والتدريب والحوار والوثائق والنشرات الداخلية.

إن توزيع المعرفة ليس بالأمر الهين واليسير بل هو أمـر فـي غايـة الدقـة والحساسية, نظراً لما تحتويه هذه العملية من مخاطر عدة تتمثل في خـروج هـذا التوزيع عن النطاق المسموح به ووصوله لجهات أخرى غير معنية بذلك الأمر أو جهات منافسة تعمل على استغلال هذه المعرفة ضد المنظمة, لذلك يجـب علـى المنظمة عند تبني الأساليب والوسائل في نشر وتوزيـع المعرفـة الأخـذ بعـين الاعتبار مدى الحاجة الزمانية والمكانية للمعرفة بما يضمن عـدم خـروج هـذه المعرفة خارج نطاق المنظمة (الكبيسي، 2005).

5. عملية تنظيم المعرفة:

تأتي هذه المرحلة بعد عملية استخلاص أو اكتساب المعرفة, بغرض تصنيف وتنظيم المعرفة بشكل يمكّن الأفراد والجماعات من الوصول إليها واستخدامها عند الحاجة إليها. الفكرة الرئيسية هنا هي تنظيم وتصنيف المعرفة بحيث نتمكن من تزويد الأشخاص المعنيين بالمعرفة المطلوبة, فالهدف الرئيسي لتنظيم المعرفة هو تصنيفها بحيث تسهل عملية حفظها وعرضها على طالبيها ليتم استخدامها

والاستفادة منها. تأخذ عملية تنظيم المعرفة أشكالا متعددة مثل شجرة القرارات وغيرها, لبناء قاعدة المعرفة بحيث تكون هناك سهولة في عملية الوصول إليها للاستفادة منها في حل المشكلات واتخاذ القرارات,عواد وغازيري (Ghaziri, Awad &2004)، ولاشك أن لتكنولوجيا المعلومات أهمية كبيرة بما تنتجه من نظم متطورة لتخزين واسترجاع البيانات ونظم إدارتها بما يؤدى إلى الاحتفاظ بالمعرفة وسهولة استخدامها.

ويقصد بعملية تنظيم المعرفة تلك العمليات التي تهدف إلى تصنيف المعرفة وفهرسة أو تبويب المعرفة ورسم المعرفة. وتتسلم المنظمات يوميا كميات كبيرة جدا من البيانات والمعلومات تحتاج إلى تجميعها وتصنيفها وتفسيرها ونشرها بفاعلية وهذه البيانات والمعلومات تأتي بأشكال متنوعة، ويجب التقاطها ودعم هذه العملية بإجراءات راسخة من التحقيق والتحرير والإصدار، ويجب تنظيم البيانات والمعلومات المختارة في مجموعات مرتبة تسمى بخرائط المعرفة والتي تساعد في تصنيف البيانات والمعلومات (نجم، 2005).

وإن نظام المعرفة الكفء لا يكفي لضمان النجاح في المنظمة لكنه بمثابة خطوة إيجابية للتعلم وأن القوة فيه تكمن في استخدامه. وأن تطبيق المعرفة أكثر أهميـة من المعرفة نفسها، ولن تقود عمليات الإبداع والتخزين والتوزيع إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة. وكي تـستطيع المنظمـات تنفيذ ما تعرفه عليها أن تحدد النموذج، فنماذج إدارة المعرفة هـي التـي ترشـد الإدارات إلى كيفية استثمار المعرفة وتحويلها للتنفيذ (الكبيسي،2005).

6 . عملية تطبيق المعرفة:

إن تطبيق المعرفة يعبر عن تحويل المعرفة إلى عمليات تنفيذية، ويجب توجيه المساهمة المعرفية مباشرة نحو تحسين الأداء المنظمي في حالات صـنع القـرار والأداء الوظيفي، إذ أنه من الطبيعي أن تكون عملية تطبيق المعرفة مستندة الـى المعرفة المتاحة، ويتم تطبيق المعرفة من خلال نوعين من العمليات هما (العلـي والقنديلجي والعمري، 2006):

1. العمليات الموجهة (المباشرة): تعني العملية التي يقـوم الأفـراد بمعالجـة المعرفة مباشرة نحو الفعل الآخر من دون الانتقال أو تحويل المعرفة إلـى ذلك الشخص الذي وجهت إليه المعرفة.
2. المعرفة الروتينية: تعني الإنتفاع من المعرفة التي يمكن الحصول عليها من التعليمات والأنظمة والقواعد والنماذج التي توجه الآخرين نحـو الـسلوك المستقبلي.

ويشير (الكبيسي، 2005) إلى أن المؤسسات التي تـستخدم المعرفـة علـى أحسن وجه تمتلك الميزة التنافسية، ويجب تطبيق المعرفة بكاملها على الأنشطة، إذ أن بعض المنظمات تعاني من فجوة بين المعرفة والعمل، وهذه المنظمـات تعقـد كثيرا من دورات التخطيط والمناقشة والتلخيص بدلا من القيام بالأعمال والتطبيق، وفي ظل ثقافة سلبية للمنظمة فإنه يشيع الكـلام المنمـق أكثـر مـن الحـصيلة الموضوعية، ويهتم مديرو المشاريع غالبا بالمعرفة المتيسرة أكثر مـن اهتمـامهم بالمعرفة المنتجة.

ويعني تطبيق المعرفة جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة وأكثر ارتباطا بالمهام التي تقوم بها، ويشير جرانت (Grant, 2004) إلى انه يمكن التمييز بين آليات ثلاث لتطبيق المعرفة وهى: التوجيهات، والروتين وفرق العمل ذات المهام المحددة ذاتيا, ويقصد بالتوجيهات مجموعة محددة من القواعد والإجراءات والتعليمات التي يتم وضعها لتحويل المعرفة الضمنية للخبراء إلى معرفة صريحة لغير الخبراء, أما الروتين فيشير إلى وضع أنماط للأداء ومواصفات للعمليات تسمح للأفراد بتطبيق ودمج معرفتهم المتخصصة دون الحاجة إلى الاتصال بالآخرين ، أما الآلية الثالثة وهى بناء فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتيا فيتم استخدامها في المواقف التي تكون فيها المهام معقدة وتتسم بقدر من عدم التأكد ولا يمكن استخدام التوجيهات أو الروتين بشأنها وفى هذه الآلية تتولى الفرق ذات المعرفة والتخصصات المطلوبة التصدي لحل المشكلات.

إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة، وهذا التطبيق هو أبرز عملياتها، وتشير هذه العملية إلى مصطلحات مثل: الاستعمال

(Use)، وإعادة الاستعمال (Reuse)، والاستفادة (Utilization)، والتطبيق (Application) (الكبيسي،2005: 78). وإن المعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين حيث تتطلب المعرفة التعلم والشرح، والتعلم يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها، وعلى ضوء ذلك فإنه يجب أن يؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول، وأنه لا يوجد عمل بدون أخطاء وما على المنظمة إلا أن تستوعب ذلك، وتطبيق مفهوم التسامح كثقافة تنظيمية ذلك لأن الوحيد الذي لا يخطىء هو من لا يعمل، وبذلك فإنها تستوجب الاحترام والإعجاب وليس الخوف (عليان، 2008: 199).

إن المعرفة يجب أن توظف في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة وأن تتلاءم معها، إضافة إلى أن تطبيق المعرفة يجب أن يستهدف تحقيق الأهداف والأغراض الواسعة التي تحقق لها النمو والتكيف.

معوقات إدارة المعرفة:

أشار كوكيس(Coakes , 2003) إلى أن منظمات متعددة أجرت دراسات حول معوقات إدارة المعرفة، وتوصلت هذه الدراسات إلى أن هناك مجموعة من المعوقات الرئيسة التي تعرقل تنفيذ إدارة المعرفة بشكل فاعل وهي: سيطرة الثقافة التي تكبح التشارك في المعرفة, وعدم دعم القيادة العليا لإدارة المعرفة والإدراك غير الكافي لمفهوم إدارة المعرفة, ومحتواها والإدراك غير الكافي لدور إدارة المعرفة وفوائدها والافتقار إلى التكامل بين نشاطات المنظمة المرتبطة بإدارة المعرفة وبين تعزيز التعلم المنظمي, والافتقار إلى التدريب المرتبط بإدارة المعرفة, بالإضافة إلى الإفتقار إلى الوقت الكافي لتعلم كيفية استخدام وتنفيذ نظام إدارة المعرفة والإفتقار إلى فهم مبادرة إدارة المعرفة بشكل صحيح بسبب الإتصال غير الفعال وغير الكفؤ.

ويرى ثيروف(Thierauf , 2003) أن معوقات إدارة المعرفة هي:

1. قد يعمل منفذو نظام ادارة المعرفة في عزلة عن الإدارة العليا للمنظمة.

2. قد يجري ترويج نظام إدارة المعرفة بصورة غير واقعية وبقدرات وإمكانيات غير واقعية، وهذا قد ينعكس في صورة فشل وإحباطات متكررة وعمليات تصفية أو حذف لبعض خطوط المنتجات أو بعض المنتجات.

ويعتقد سيفبي وليود (Sveiby & Lioyd, 2001) أن الكثير من جهود إدارة المعرفة تخفق وتفشل بسبب عدم تخصيص الموارد البشرية والمادية الكافية لنجاحها.

ويشير (يوسف، 2004) إلى أن تبني إدارة المعرفة في منظمة ما تصاحبه في الأغلب مجموعة من المصاعب والمعوقات أهمها:

1. التغير المطلوب في الثقافة قد يكون مؤذيا وبطيئا.
2. الاستثمار في الوسائل الضرورية لتطبيق إدارة المعرفة قد يكون ضعيفا.
3. إدارة المعرفة هي خلية لحلول عالية المستوى.

من جانب آخر، يحدد راستوغي (Rastogi, 2000) مجموعة من العوامل التي تقود إلى نجاح إدارة المعرفة وأهمها:

وجود نظام للفهم ونشر التعلم والمشاركة به ,وتحفيز العاملين نحو التطوير والمشاركة بالرؤية الجماعية، وتوفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش,والتشجيع ومكافأة روح التعاون وتعلم الفريق والتأكيد على ذلك بصورة دائمة,وتحديد وتطوير القادة الذين يدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق والمنظمة,ومساعدة الأفراد لتحديد دور ومتطلبات ومضامين وتطبيقات المعرفة لإنجاز أعمالهم,وتركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها,والتركيز على الحالات المتميزة في المنظمات أثناء عمليات المقارنة المرجعية لعمليات المنظمة بقصد المقارنة والتعلم,ووضع خطة دفع تعتمد على المهارة كجزء من النظام الأشمل للحوافز والمكافآت.

إدارة الموارد البشرية:

تقوم المنظمات بإنشاء إدارة الموارد البشرية من أجل تسهيل التعامل مـع الأفراد العاملين فيها، وإيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي قد تنشأ بها فيما بيـنهم من جهة، أو بينهم وبين الإدارات المختلفة في المنظمة من جهة أخرى، ويـنعكس

تدريبهم ايجابيا على رفع روحهم المعنوية واستقرارهم الوظيفي، وزيادة إنتـاجهم مما يؤدي في النهاية إلى حسن انجاز العمل وتحقيق أهداف المنظمة.

وتُعد إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعد أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيرا في الإنتاجية على الإطلاق. إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية (العنزي، 2010).

ويعرف فرنش(Frensh, 2003) إدارة الموارد البشرية بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة.

في حين يعرف باتريشيا وآخرون(Patricia, et.al, 2008) إدارة الموارد البشرية بأنها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة في المنظمة .

وعرفت على أنها الإدارة المعنية بتخطيط وتصميم وتنفيذ وتطوير وتنميـة الأنشطة التي تكفل الحصول على أفضل الموارد البشرية لتلبية احتياجات عمليات المنظمة حاضرا ومستقبلا وحسن استخدامها وحفظها وصيانتها وتنميتها وتقـويم أدائها وتعظيم القدرة والرغبة في العمل لتحقيق أهداف المنظمة بـأعلى إنتاجيـة للأداء من حيث الفعالية والكفاءة(أبو علفة، 2005).

وإدارة الموارد البشرية تُعني: الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقّع. على مدى كفاءة، وقدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها (آل علي والموسوي، 2001).

وعرف (الموسوي، 2006) إدارة الموارد البشرية علـى أنهـا المحـور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المنظمة وموظفيها، وترمي إلى تحقيق أهدافها ويتم

ذاك من خلال مجموعة أنشطة وبرامج خاصة للحصول على المـوارد البـشرية وتنميتها وتوظيفها وتقويم أدائها وصيانتها والاحتفاظ بها بشكل فعال.

أما (الصالح، 2004) فقد أكد أن إدارة الموارد البشرية هي التي تقوم على استقرار المنظمة ورفع روحها المعنوية كما تقوم هـذه الإدارة بمتابعـة تطبيـق اللوائح والتعليمات والقوانين التي شاركت في صياغتها واعتمدتها الإدارة العليا في المنظمة .

ومن تعاريفها أيضا بأنها: "تلك السياسات والتطبيقات والنظم المؤثرة فـي أداء العاملين وسلوكياتهم واتجاهاتهم" (Noe, et,al. 2001).

وقد عرف ديسلر (Dissler, 2003) والمشار له في (العنزي، 2010) إدارة الموارد البشرية " تشمل السياسات والممارسات المتعلقة باختيار الموارد البشرية والعاملين وتوظيفهم والمفاضلة باختيار الموارد البشرية، ولذلك فان إدارة الموارد البشرية تشمل العناصر التالية : القيام بتحليل الوظائف مبينا طبيعة عمل كل موظف، وتخطيط الاحتياجات من العاملين والقيام بتوظيفهم، واختيار المرشحين للوظائف، والقيام بتدريب الموظفين وتعريفهم بوظائفهم الجديدة، وإدارة الأجور والرواتب للعاملين وتعويضاتهم، وتقديم الحوافز للعاملين، وتقييم أداء الموظفين، والقيام بنصح الموظفين وإرشادهم وتطبيق الإجراءات التأديبية بحقهم، وتدريب المديرين وتطويرهم، وبناء الالتزام عند الموظف الإخلاص الوظيفي.

كما تعرف الموارد البشرية بتلك الموارد الاقتصادية التي تنقسم إلى مجموعتين موارد بشرية اقتصادية, والتي تمتلك الرغبة في العمل وتسمح الظروف الاجتماعية والقانونية في المجتمع بتشغيله, والثانية غير اقتصادية والتي تشير إلى الجزء الذي لا يقوم بأي نشاط اقتصادي والموارد البشرية تشير هنا إلى السكان في المجتمع (أبو بكر، 2008: 50).

ويرى (سالم، 2009: 46) أن الموارد البشرية هي التي تشمل على كل الكوادر الإدارية والكوادر الفنية التشغيلية وتحديد الأعداد والأنواع المتوافرة ومدى قدرة هذه الكوادر على التكيف مع المتغيرات.

بينما يرى (الكرخي، 2009: 172) الموارد البشرية تسمى أحياناً برأس المال البشري وتشمل ماهو موجود في المنظمة من إمكانيات وظيفية مع وصف لدرجة مهاراتهم ومؤهلاتهم وقدراتهم في اتخاذ القرار.

وتعرف الدراسة إدارة الموارد البشرية على أنها: العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الحصول وفي الوقت المناسب على احتياجاتها من العاملين القادرين والمؤهلين على تنفيذ المهام الموكلة إليهم لتحقيق أهداف المنظمة.

أهمية إدارة الموارد البشرية:

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في تحديد أهداف رئيسية لتحسين درجة التوافق بين الأفراد والوظائف، فكلما كان الفرد ملائماً للعمل، تحسن أداءه، وارتفعت كفاءته، ويلقى الجانب البشري حالياً كثيراً من الاهتمام من إدارة الموارد البشرية، حيث إن هناك اهتماماً ملموساً بتحسين جودة حياة العمل في المنشأة بالنسبة للعاملين، من خلال تقديم فكرة المشاركة في حل المشاكل، وإعادة هيكلة العمل، وتقديم نظم مكافآت مطورة، وتحسين بيئة العمل (حريم، 2010).

وتعود أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمة إلى اكتشاف اهمية العنصر الإنساني في العمل كأحد عناصر الإنتاج الأساسية والدور الهام الذي يمكن ان تلعبه إدارة الموارد البشرية كوحدة مختصة في تنمية وتطوير الأداء الإنساني للعمل (عبدالباقي، 2000).

إن أهمية إدارة الموارد البشرية تشمل دراسة أنشطة الموارد البشرية وتحليلها وربطها بغايات وإستراتيجيات المنظمة، بحيث يصبح العنصر البشري أحد الأسلحة لتحقيق الميزة التنافسية وتحسين أوضاع المنظمة السوقية ونتائج أعمالها (Patricia, et.al, 2008)، ويركز كيلا (Kaila, 2006) أن أهمية الموارد البشرية هي مجموعة الإستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية، التي تعمل على تدعيم إستراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية لمواجهة التغيرات التي تواجه المنظمة, في ظل الظروف البيئية المحيطة. وأشار كل من (Nguyen & Brian, 2005) إلى أن للاهتمام بالموارد البشرية دوراً مهماً في رفع الروح المعنوية لدى العاملين وجعلهم يحبون عملهم والمنظمة التي يعملون فيها، ويدفعهم

إلى العمل بتعاون وحماس لتحقيق أهداف المنظمة.

إن نجاح المنظمات مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالاهتمام بالموارد البشرية، على الرغم من أنها تمتلك وسائل متطورة تُمكنها من بلوغ الأهداف، إلا أن هذه الوسائل تبقى عاجزة عن تحقيق ذلك، دون أن يكون هناك سلوك إنساني متفاعل وينتمي فعلياً إلى أهداف المنظمة. إلى أن تحول القوة داخل المنظمات إلى العاملين الذين يملكون مفاتيح المعرفة سيكفل للمنظمة الالتزام في الأداء الذي قد يتوقف على جودة ما تملكه تلك المنظمات من رأسمال بشري ومعرفة إنسانية تسعى إلى تقديم سلوكيات المواطنة التنظيمية، كداعم للأنشطة التي تعزز فاعلية السلوك التنظيمي (العنزي، 2010).

كما أنها وسيلة هامة لضمان الحصول على الكفاءات الفنية والإدارية لتسيير العمليات الإدارية والإنتاجي المختلفة خلال فترة زمنية مستقبلية من أجل تحقيق أهداف المنظمة. أن تخطيط الموارد البشرية هو عملية مقابلة بين العرض والطلب، فالعرض يمثل المتاح من الموارد البشرية حاليا واتجاهه وسلوكه في الفترة المقبلة التي تتضمنها فترة التخطيط، ويعتمد هذا على ظروف المنظمة من حيث تغير أو ثبات كميات الإنتاج والتغير في عبء العمل وتكنولوجيا الإنتاج والهيكل التنظيمي للمنظمة، فأي تغيير يحدث في هذه المجالات يؤثر في العرض والطلب من العمالة.

وتعد عملية تخطيط الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية، لما لها من ارتباط كبير بالأهداف العامة للمنظمة، وكذلك بالرؤية المستقبلية لها، وباعتبارها وسيلة لتحقيق الاستفادة المثلى من العنصر البشري والتخفيف من مشكلات القوى العاملة (العنزي، 2009).

ومن هنا ترى الدراسة أن أهمية إدارة الموارد البشرية قد تجاوز الأدوار الأساسية المناطة بها لضمان التحقق من أن جميع قرارات إدارة الموارد البشرية في إطار أنشطتها المتعددة لن تتعارض مع بعضها داخل هذه الإدارة أو إطارها مع خطوط نشاطات الإدارات الأخرى.

وظائف إدارة الموارد البشرية:

تقوم إدارة الموارد البشرية في مختلف المؤسسات على اختلاف أنـشطتها بممارسة العديد من الوظائف والأنشطة التي يتم من خلالها الوقوف علـى مـدى فعالية هذه الإدارة، وسنتناول بشيء من التفصيل فيما يلي وظائف إدارة المـوارد البشرية التي تمت دراستها كمجالات لهذه الدراسة، التخطيط ,التحليل والتـصميم الاختيار والتعيين, التقييم, التدريب والتطوير.

أولا : التخطيط لإدارة الموارد البشرية

يعرف تخطيط الموارد البشرية أنه عملية ربط الاحتياجات المستقبلية مع العـرض المحتمل للموارد البشرية، أخذاً بعين الاعتبار الوضع الحالي والتوجهات الإستراتيجية للمنظمة (حرحوش، 2006). ويعتبر تخطيط الموارد البشرية من أحد مداخل عملية التخطيط الإستراتيجي على مستوى الإدارة العليا، وأن تخطيط الموارد البشرية قـد يجذب اهتمام المنظمة إلى الحاجة إلى التغيير، ويخدم كمرشد للأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية (رشيد، 2001). وينطوي تخطيط الموارد البـشرية علـى عـدة خطوات هي (السلمي، 2001؛ العقيلي، 2005؛ المرسي، 2006):

1. **تحليل أهداف المنظمة:** تشتمل هذه الخطوة على دراسة أهداف المنظمة وتفهمها، حيث أن تخطيط الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من التخطـيط الإسـتراتيجي للمنظمة، ولا يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تضع خطتها الخاصة بـالموارد البشرية بمعزل عن أهداف المنظمة الإستراتيجية، حيث يتم تفهم تلك الأهداف في ضوء البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة
2. **تحليل الطلب:** ويتم تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية المستقبلية بعد عمليـة تحليل الوظائف ووصفها.
3. **تحليل العرض:** ينصب تحليل العرض الداخلي على تحليل مخـزون المهـارات المتاحة وأنماط دوران العاملين, وحركة عنصر العمل داخل المنظمة، أما تحليل العرض الخارجي فينصب على تحليل ويتكون مخزون المهارات مـن قائمـة بأسماء خصائص سوق العمل الموظفين الحاليين في الـشركة تحتـوي علـى معلومات عن كل موظف من حيث اسمه وعمره وحالته الاجتماعية ومؤهلاته

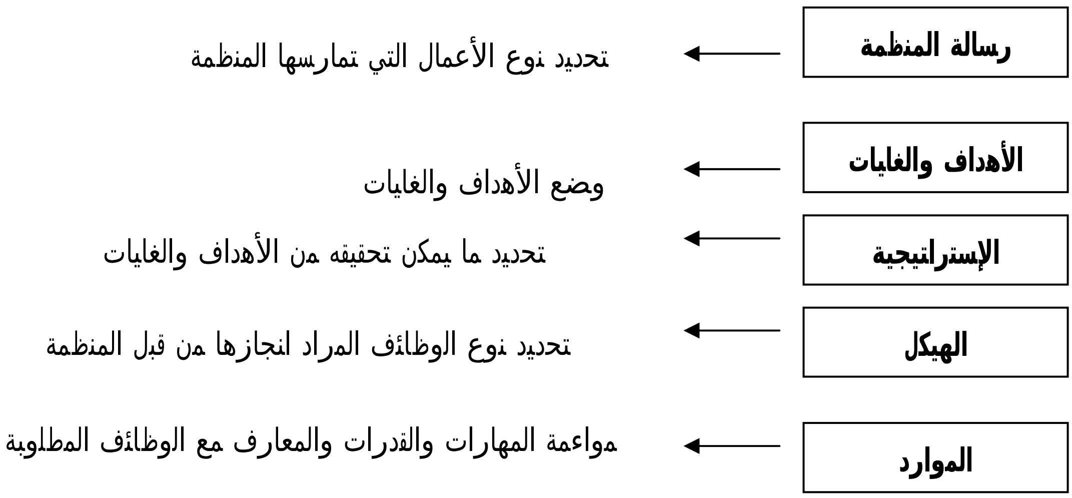
العلمية وخبراته السابقة والدورات التدريبية التي اشترك بها. والامتحانات التي اجتازها ونتائج تقييم الأداء للسنوات الأخيرة، والغيابات والعقوبات إن وجدت، والقابلية للترقية، وتحمل المسؤولية، وتطلعات الموظف وطموحاته.

ولتأمين توفر الموارد البشرية ولتحقيق متطلبات العمل خلال عملية التخطيط يشترك المديرون في عمليات تسمى بتخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي.

يتمثل الغرض من هذا التخطيط بتحديد متطلبات إدارة الموارد البشرية في ضوء الطلب والعرض الحالي والمستقبلي (الصيرفي، 2003). فإذا أرادات المنظمة مضاعفة نشاطات أعمالها للسنوات الخمس القادمة فإن مثل هذا التوجه يحتاج إلى تحديد نوع الأعمال والموارد البشرية المطلوبة لانجازها، وعليه فإن حركة إدارة الموارد البشرية تكون في ضوء حركة المنظمة العامة (Anthony & Kacmar, 1999). إن تخطيط الموارد البشرية يعتمد على التخطيط الاستراتيجي في المنظمة ومثل هذه العلاقة تظهر كما يعرضها الشكل رقم (3)

شكل رقم (3)

علاقة التخطيط في المنظمة بتخطيط الموارد البشرية



---

*المصدر :

Cenzo and Robbibs.(1996) Human Resources Management. John wiley and song lnc, pp. 76

وفي ضوء ما سبق فإن تخطيط الموارد البشرية يجب أن يـرتبط بالحاجـات البيئية والمنظمية من خلال نظام معلومات دقيق يمتلك القدرة على الحصول علـى معلومات دقيقة وحديثة.

ثانياً: التحليل والتصميم لوظائف لإدارة الموارد البشرية:

يعرف نشاط تحليل الوظائف أنه العملية النظامية لجمع المعلومات وإصدار الحكم بأهمية تلك المعلومات وارتباطها بطبيعة العمل أو الوظيفة، حيث يتـضمن تحليـل الوظائف نشاطين أساسيين هما الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفيـة، حيـث يشتمل الوصف الوظيفي الواجبات والمسؤوليات الخاصة بالعمل وعلاقته بالأعمال الأخرى. وأما المواصفات الوظيفية فتشمل المؤهلات المطلوبـة فـي الـشخص المرشح لإشغال الوظيفة من خبرات ومهـارات وقـدرات وسـلوكيات (الهيتـي، 2005).

وتتضمن بطاقة الوصف الوظيفي بيانات عامة: بحيث تشمل المسمى الـوظيفي وموقعها على الهيكل التنظيمي ورمزها، وتتضمن كذلك الوصف العام بحيث يشمل النشاط العام للوظيفة .والقوانين والأنظمة والتعليمات التي تؤدي بموجبها الواجبات، ونطاق إشراف الوظيفة، والجهات التي ينبغي الاتصال بها الداخليـة والخارجيـة، بالإضافة إلى صعوبات الوظيفة، كما تتضمن بطاقة الوصف الـوظيفي الواجبـات والمسؤوليات التي يقوم بها شاغل الوظيفة، وتشمل أيضاً مواصفات شاغل الوظيفة، من حيث التعليم والخبرة والتدريب والمعارف والمهارات والقدرات (أبـو شـيخة، 2001).

إن عملية تحليل الوظائف هي طريقة علمية وعملية لتحديد الوظائف فـي المنظمة، وبالتالي تحديد الحجم المناسب للمنظمة، وما اذا كانت بحاجة إلى اعـادة هيكلة او تقليص تكلفة هذه الوظائف والتعرف على الحاجات التدريبيـة، وتحديـد العبء على الموظفين والمسؤوليات الواقعة عليهم، موقعهم في الهيكل التنظيمـي، كما ان تحليل الوظائف يشكل قاعدة صلبة للاختيار والتعيين والتدريب والتعويض

والتقييم، ووسيلة فعالة لمساعدة الموظف على معرفة مهامـه المحـددة (الـسالم والصالح، 2002).

إن الهدف من التركيز على التحليل والتصميم لإدارة الموارد البشرية يتطلـب تعامل المنظمة بوضوح مع العاملين وجعلهم يشعرون بأنهم جـزء لا يتجـزأ مـن المنظمة وأهدافها، والتعامل بوضوح مطلق فيما يتعلق بسلوك الأفراد، للمحافظة على سرية العمل من خلال تعزيز الضبط الذاتي، ومنح العاملين فرصة تحمـل مـسئولية العمل, وتطوير قدراتهم ومهاراتهم للعمل بتعاون وبـروح الفريـق الواحـد داخـل المنظمة, عبر تطبيق المهارات الإنسانية والتعامل وفق احترام الذات لتحقيق عوائـد اكبر بكثير من الكلفة، مما يعود بالنفع على تحسين مهارات العاملين واتجاهاتهم لبذل جهد اكبر نحو العمل المتسم بالتحدي (حريم، 2010).

ويرى أن المنظمات تواجه تحديات متجددة ومتغيرة تتطلب من الإدارات العليـا تبني سياسات واستراتيجيات تتكيف مع هذه التحـديات لتحقيـق أهـداف المنظمـة بالأسلوب الناجح. ونظراً للتغير السريع والمتجدد في بيئة العمل فإنه يتوجـب علـى الإدارات العليا أن تتبنى أسلوب التفويض، وفسح مجال الحرية للموظفين في مختلف المستويات الإدارية لاتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع لـلإدارة العليـا إلا فـي الحالات الضرورية في حالة والقرارات الحاسمة، بغية تقـديم الـسلع والخـدمات للمواطنين بكفاءة وفاعلية(شوقي، 2005). ويرى أيضا أن الاستقلالية فـي العمـل تتضمن العمل على تحقيق أهداف الأفراد وأهـداف التنظـيم مـن خـلال إشـراك المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات، والتفكير بشكل منطقي ووفق منهجية إبداعية، تقوم على استغلال الفرص التي تتطلب المبادأة والابتكار والتركيز علـى الأهـداف الرئيسة وعدم تشتيت الجهود(حنفي، 2007).

وأورد (المجذوب، 2005) مجموعة من الأساليب والوسائل التي تساعد في بلورة التحليل والتصميم لإدارة الموارد البشرية، ومن أهمها: الثقة بقدرة العاملين على الإنجاز، وتحمل مسؤولية ما فُوض لهم من سلطات وما يتخذوه من قرارات، وإعطائهم مساحة من الحرية يتحركون خلالها بأريحية وجعل شيء من الإدارة الذاتية لديهم حول الأداء. وتحديد الأهداف الإدارية للعاملين. والحد في استخدام

القوة التسلطية واستخدام القوة المركزية للوظيفة بشكل إيجابي.

ويحدد التحليل والتصميم لإدارة الموارد البشرية في إحـلال عـدد مـن المؤشرات أهمها: الثقة، والاحترام، والتعاون المتبادل، والمشاركة فـي القيـادة، واتخاذ القرارات بالإجماع(العلمي، 2006)، في حـين يحـدد (Banai,& Reisel, 2007) أن التحليل والتصميم لإدارة الموارد البشرية تتمثل في توقعات الأفراد بأن المنظمة التي يعملون بها، يمكّن الاعتماد عليها في تحقيق نتائج مفضلة للأفـراد، بسبب كفاءة النظام الإداري فيها، والرؤسـاء، ونظـام المعلومـات، والعلاقـات التنظيمية بين الأفراد وعدم المبالغة في عرض الحقائق، الأمر الذي يؤدي إلـى تحسين المعنويات والجودة والإنتاجية.

وقد لخص (Hutchens, 2009) التحليل والتصميم لإدارة الموارد البشرية في الاختيار بين البدائل المتاحة للمنشأة، من أجل وضع نظام للوظيفة العامة مستخدما خرائط انسياب العمل (work flows)، وإشغال الوظائف (Staffing) ووضع الموظفين في أماكن محددة، وتقييم أداء العاملين، بالإضافة إلى تنمية مهارات العاملين المهنية عن طريق التدريب وتحديد تعويضات العاملين وحقوقهم ، بالإضافة إلى تنظيم العلاقات بين العاملين.

ثالثاً: الاختيار والتعيين

وهي الاختيار الذي يمكن أن يساعد في توظيف من هو الأفـضل لـصياغة الإستراتيجية وتوظيف الأفراد في المنظمة الأكثر فاعلية فـي تنفيـذ الإسـتراتيجية (المغربي، 2007).

تعد عملية الاختيار من العمليات الهامة في سياسـات التوظيـف إذ لا بـد للإدارة من الإعداد لها بالشكل الذي ينتهي بتصفية المرشحين للوظيفـة واختيـار الأصلح من بينهم (عبوي، 2006).

وتعد عملية التوظيف إحدى أهم الوظائف التي يجب أن تنجزها إدارة الموارد البشرية في المنظمة بكفاءة وفاعلية؛ لأنه على أساسها يتحدد نجاح النشاطات الوظيفية الأخرى، وتشمل عملية التوظيف الاستقطاب والاختيار والتعيين، حيث تعـد هـذه العملية مفتاح نجاح منظمة الأعمال، والوسيلة التي تمكن المنظمة من اكتساب الميزة

التنافسية المتمثلة بنوعية الموارد البشرية التي يصعب تقليدها من قبـل المنافـسين الآخرين، مما يعني أن الاستقطاب عملية ثنائية بين الفرد والمنظمة كل منهما يبحـث عن الآخر، مما يعني أن الاستقطاب يمثل حلقة وصل بين تخطيط الموارد البـشرية وعملية الاختيار (Liou & Kleiner, 2004).

ويرى (السلمي، 2001) أن خطوات عملية الاختيار تتمثل بتحديد الوظـائف المطلوب شغلها، وتحديد مواصفات الشخص المطلوب للوظيفة، وتحديد المصدر الذي يبحث فيه عن الشخص المطلوب، والإعلان عن الوظائف الشاغرة، واستقبال طالبي الوظائف، وملء طلبات الاستخدام والمقابلة المبدئية، والاختبار، واستكمال خطوات قانونية قبل الفحص الطبي، وفترة الاختبار، واختبار سلامة الإجراءات والتعيين.

معايير الاختيار

إن من البديهي توافر عدد من المواصفات والخصائص في المرشح لـشغل الوظيفة بمستوى معين وهذه الخصائص تكون مستمدة من تحليل الأعمال بقـصد الحصول على مستويات عالية من الأداء ومن أبرزها :

1- مستوى التعليم: حيث تتطلب كل وظيفة من الوظائف مستوى معين من التأهيل ويكون محدد في بطاقة توصيف الوظيفة، وتقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد المستوى العلمي المطلوب قبل الإعلان عن شغل الوظيفة (زويلف، 2001).

2- الدورات التدريبية: تفضل المؤسسات وجود عدد من الدورات التدريبية لـدى الأفراد المتقدمين للوظيفة.

3- الخبرة السابقة: حيث تفضل معظم المؤسسات ممن لديهم خبرة سابقة في العمل من المرشحين للوظائف التي سيشغلونها لأن الخبرة السابقة تجعل ممارسة العمـل أمرا ميسورا بالنسبة لطالب الوظيفة (الهيتي، 2005).

رابعاً: التدريب والتطويرلوظائف لإدارة الموارد البشرية:

وهو المكون الذي يعنى بتطوير الموارد البشرية وتمكينهم وإكسابهم المهارات والقابليات المطلوبة (أبو شيخة، 2001). وتعتبر عملية التدريب والتطوير لمنظمة ما حجر الزاوية في أي نشاط تدريبي، فهي المرحلة التي يتم فيها تخطـيط البـرامج التدريبية التي تشبع الاحتياجات الفعلية، وعليها يتوقف نجاح هذه البرامج أو إخفاقها،

والوحدة التنظيمية التي تتلى إدارة التدريب في المنظمة هي المسؤولة عن تحديد القدر اللازم من التدريب في تلك المنظمة وعلى الوحدة أن ترصد بشكل مستمر المشكلات التي تصاحب الأداء، وأن تحدد النقص في التدريب، بحيث تحدد الاحتياجات التدريبية التي يجب إشباعها، ويوجد في المنظمة احتياجات تدريبية اعتيادية تتعلـق بتـدريب الموظفين الجدد، وتدريب الموظفين الحاليين لأغراض الترقية، ويجـد احتياجـاتهم لمواجهة نواحي النقص والضعف في مهارات العاملين أو معلوماتهم أو اتجاهـاتهم، كما يوجد احتياجات غير تقليدية، كأن تجد المنظمة نفسها لا تتسم بالفاعلية المطلوبة، حيث تأتي هذه الاحتياجات لمواجهة عدم القدرة على التحديث (الهيتي، 2005).

وتهدف عملية التدريب والتطوير إلى إجراء مناقشات مستمرة مع الموظفين والاستماع إلى اقتراحاتهم وشكاويهم لمعرفة ما يطلبونـه مـن دورات تدريبيـة تساعدهم على القيام بأعمالهم بطريقة أفضل. ومن مزايا هذه الطريقة أنه يتاح فيها للموظف أن يظهر نواحي الضعف في مقدرته مما يمكن الإدارة من معالجة ذلـك بالتدريب. ومن عيوب هذه الطريقة أن كثيرا من الموظفين يحـاولون اسـتغلالها للحصول على دورات كثيرة (برنوطي، 2007).

كما يستدل من خلالها النقاش مع المشرفين الذين يعرفون مواطن الضعف في أداء مرؤوسيهم، ومتى، وأين يمكن تدريبهم، ولكن من عيوب هـذه الطريقـة تحيز بعض الموظفين مما يدفع هؤلاء المشرفين لترشيح بعض الموظفين لأكثـر من دورة تدريبية على حساب الآخرين (بلوط، 2002).

كما تهدف أيضاً إلى القيام بمسح ميداني يشمل عينة تمثل كافة المـوظفين في المنشأة لمعرفة ما يحتاجونه من تدريب. وهذه طريقة غيـر مكلفـة غيـر أن المعلومات المستفادة منها لا تعبر تعبيرا صحيحا عـن مـدى حاجـة المـوظفين للتدريب. فالعينة قد لا تكون تعبر تعبيراً صحيحاً عن مـدى حاجـة المـوظفين للتدريب بينما تكون الفئات الأخرى من الأفراد الذين لم يدخلوا ضمن العينة بحاجة لتدريب معين. وهنا تكون نتائج الدراسة غير دقيقة لاتخاذ قـرار علـى ضـوئها (Armstrong, 2006).

وتهدف عملية التدريب والتطوير إلى تحليل تقييم أداء العمل، وذلك بمقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط له من ناحية الكمية، والجودة، والوقت، والتكـاليف، ومعرفة مواطن الضعف عند العامل لتدريبه على تصحيحها، وتعتبر هذه الطريقة من أفضل الطرق إلا انه يعاب عليها أن بعض المسئولين يـضعون التقيـيم دون نقاشه مع الموظف لإشعاره بمواطن ضعفه ليعمل علـى إصـلاحها (حـسونة ، 2008).

لا بد من وضع خطة لكل عمل تدريبي لتحقيق أهداف التـدريب بفاعليـة حيث تشتمل هذه الخطة عادة على عدد من العناصر المهمة، ويوضح الشكل رقم (4) أهم عناصر الخطة التدريبية:

شكل رقم (4)

عناصر الخطة التدريبية

Input مدخلات	**Process العمليات**	**Output مخرجات**
إنسانية: وهي تمثل الأفراد سواء المتدربين أو المدربين. مادية: وهي تمثل الأموال والأجهزة والمعدات اللازمة للتدريب. معنوية: معلومات عن المنشاة والأفراد ومعلومـات عـن البيئـة الخارجية. ↓	وهي تمثل الجهود الراميـة إلى تنفيذ البـرامج التدريبيـة وتوفير المـستلزمات الماديـة والبـشرية لهـذه البـرامج ومتابعتها لتحقيق الغرض الذي وضعت من اجله.	إنسانية: وتمثـل الأفـراد الـذين خضعوا للتدريب. مادية: وهي النتائج المترتبة على زيـادة إنتاجيـة الفـرد وتحسين أدائه. معنوية: وهي زيادة رضا الأفراد وارتفاع روحهم المعنوية.
التغذية العكسية Feedback: وهي المعلومات التـي تبـين مـدى فاعليه التدريب وتساعد على تقييم البرامج التدريبية ومدى الحاجـة إلى تعديلها أثناء التنفيذ	↑	

المصدر : (صالح، 2004). إدارة الموارد البشرية. عرض وتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان : الأردن، ص 113.

خامساً: تقييم أداء الموارد البشرية:

ويمكن تعريفه أنه الذي يزود المنظمة بتغذية عكسية عن أداء العـاملين مـن أجلى تطويره بخطط مستقبلية، وكذلك تزويد المنظمة بوثائق داعمة للقرارات المتعلقة بالأفراد (Decenzo & Robbins, 2006).

ويعتبر تقييم الأداء عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين، من أجل تحقيق هـدف محدد خططت المنظمة مسبقاً (السالم والصالح، 2002).

وتؤكد معايير تقييم أداء العاملين على جانبين، هما :موضوعي يركـز علـى كمية الإنتاج والنوعية والسرعة وتحقيق والأهداف، والآخر سلوكي يكـشف عـن صفات الفرد الشخصية كالقابلية والسرعة في التعلم والاستفادة من التدريب (الهيتي، 2005).

أما (الصيرفي، 2003) فيرى أن معايير الأداء تركز علـى جـانبين همـا موضوعي يشمل المعرفة بالعمل وكمية الإنتاج وجودة الإنتـاج، والجانـب الآخـر سلوكي يشمل التعاون ودرجة الاعتماد عليـه، والحـرص علـى الآلات والأدوات والمواظبة واستعمال وقت العمل والسلوك الشخصي.

يعتبر مجال تقييم الأداء أحد الأركان الفعالة المؤثرة في مجالات التطـوير والتنمية لمختلف المستويات التخطيطية الخاضعة للتقييم، فتطوير الفـرد وتنميـة قدراته لن يأتي إلا من خلال متابعة أدائه الفعلي والتأكد من استمراريته في تقيـيم حجم الأعمال والواجبات والمهام المسندة إليه بشكل متطور. ويمكـن الاسـتدلال على أداء الموارد البشرية من خلال قياس حجم نوعية الانجاز النهـائي مقترنـا بساعات العمل الفعلية التي يتم قضائها لتحقيق أهداف المنظمـة . ويعتبـر الأداء ضروريا للموارد البشرية على مستوى الأقسام والإدارات المختلفة داخل المنظمة، لذلك يجب تقييمه باستمرار وبشكل منتظم، وأن يولى الاهتمام الكبيـر باعتبـاره المدخل الرئيسي والمحدد الحاكم لأداء المنظمة نحـو تحقيـق أهـدافها العامـة (الكفافي، 2007).

ينبغي أن تشمل عملية التقييم مختلـف الجوانـب الشخـصية والإداريـة والإنسانية المتعلقة بالعاملين ووظائفهم داخل المنظمة وتحتوي على عدة جوانـب فيها نوع الأداء والخصائص الشخصية، ومدى تـوفر قـيم الأمانـة، والـصدق، والإخلاص، والولاء للمؤسسة وتغليب المصلحة العامة على المصالح الشخصية،

إضافة إلى احترام الوقت وتطوير القدرات والمواهب وتنميتهـا وأخيـرا تحقيـق أفضل للعلاقات الإنسانية بين العامل ومرؤوسيه (الهيتي، 2005).

وتهدف عملية تقييم أداء الموظفين إلى قياس انتاجية الفرد خلال فترة معينة وبيان مدى مساهمته فـي تحقيق اهداف الوحدة الإداريـة التي يعمل بهـا، كمـا يذهب البعض بالنظر إلى عمليـة التقويـم على انهـا: عمليـة اداريـة دوريـة هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والـسلوكيات التـي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف معيـن خططت له المنظمـة مـسبقا (السالم والصالح، 2002).

كما ويشير روبرت (Roberts,2003) إلى احدث الخصائص الجيدة لتقيـيم الأداء وذلك بإعطاء الفرصة للعاملين كي يشاركوا في عملية التقويم وذلـك تبعـا لنتائج دراسته التي أجراها في الولايات المتحدة الأمريكية حيث توصلت إلـى أن ايجابيات هذه المشاركة تتمثل بما يلي:

1. أنها تعزز الدوافع الذاتية لدى أفراد المنظمة لتطوير أدائهم.
2. أنها تسهم في تحقيق التغذية الراجعة التي يتعرف العـاملين بنقـاط القـوة والضعف لديهم.
3. تشجع على المطالبة بالمستلزمات وتهيئة الظروف المناسبة لرفـع مـستوى أدائهم.
4. تمكن العاملين من تقديم انتقادهم وشكواهم عن الثغرات والممارسات السلبية التي قد تصدر من رؤسائهم.
5. أن المشاركة تنمي لدى العاملين الميل نحو الموضوعية للحكم على أنفـسهم وعلى الآخرين وتضعهم أمام تجربة يعيشون خلالها أحاسيس من يـشعرون بالظلم.

في ضوء ما سبق ترى الدراسة أنه ينبغي على المنظمات التي تسعى إلـى توظيف هذه المشاركة بكفاءة وفاعلية حيث أنهـا تـوفر لهـا جميـع الأجـواء، والظروف المناسبة لإنجاحها، ومن أهم تلك المستلزمات إيجاد العمل بروح الفريق وتنمية الثقة المتبادلة بين العاملين ومرؤوسيهم والعمل على توعيـة المـشاركين

وتدريبهم وتعميق فهمهم بعملية تقويم الأداء، وأساليبها ووظائفهـا، فتقـويم الأداء البشرى يعتبر من اعقد الأمور، وأكثرها صعوبة إذا ما اخذ بعين الاعتبـار بعـد الأشخاص المقيمين عن الموضوعية، والصدق والعشوائية في المراحل المتعـددة والمختلفة لعملية تقييم الأفراد.

العلاقة بين إدارة المعرفة ووظائف إدارة الموارد البشرية:

إن حياة المؤسسة أيا كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه، تتوقف على أداء العاملين فيها، فإذا ما قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط له من قبل الإدارة فإن هذا سيقود المؤسسة نحو تحقيق أهدافها المنشودة كالبقاء والنمو والتوسع.

ويشير (MacAndrew & Druzdzel and Roger, 2004) إلى أهمية دراسة واقع أداء المؤسسات وإمكاناتها في ضوء التحول إلى بيئة إلكترونية قادرة على بناء قاعدة بيانات يسهل الوصول إليها أو تداولها، بدءاً من السياسات والأساليب الإدارية التي تمارس داخلها كالتخطيط، والتنظيم، والاتصال، واتخاذ القرارات الإدارية، وانتهاء بمرحلة التنفيذ لتأخذ الشكل أو الصيغة الهيكلية الشبكية الإلكترونية، والتي تتناغم فيها وتتكامل معها جهود جميع الأطراف في المؤسسة دون استثناء، في حين يشير(Wasonga, 2007) إلى أهمية عامل إشراك العاملين في المعرفة، والذي يؤدي بهم إلى مواصلة التعلم بما يحقق استمرارية الإنماء المهني لديهم في ظل بيئة قادرة على مواجهة المنافسة والتحديات، لما يجري حولها من تغيرات وتطورات وتبدلات مستمرة ومفتوحة، فضلا عن كونها بيئة تعمل على تشجع التعلم التعاوني وتبادل الخبرة من خلال المعلومات والنصوص الإلكترونية الحيوية المخزنة في الشبكة الإلكترونية. ويرى سشولتي وآخرون (Schulte, et.al, 2004)، أن إدارة المعرفة هي نظام حيازة المعرفة المبني على المقدرة التنافسية، وتخزينها وتوزيعها لصالح المؤسسة ككل. كما يعتبر روقليس (Ruggles, 2008) إدارة المعرفة مدخلاً لإيجاد أو إضافة قيمة من خلال زيادة فعالية استخدام المهارات والخبرات والسلطات التقديرية الموجودة لدى الأفراد بأي طريقة سواء داخل المؤسسة أم خارجها.

وتعد وظائف إدارة الموارد البشرية عاملاً هاماً يتوقف عليه إستراتيجية المنظمة المستقبلية التي تبني تتطلع لتحقيق الميزة التنافسية، حيث توفر وتلبي حاجة الإدارات الأخرى المكونة للمنظمة من الموارد البشرية المناسبة، والمدربة والمؤهلة، والمحفزة بشكل جيد، من خلال برامج تدريبية، وسياسات تعليمية، تضعها إدارة الموارد البشرية لرفع وتنمية قدرات هذه الموارد البشرية، والتي عن طريقها ستحقق كلّ إدارة داخل المنظمة أهدافها الإستراتيجية، ومن ثم تحقق المنظمةُ أهدافها الإستراتيجية المتمثلة في الميزة التنافسية (Soltani, et, al, 2009) .

ووظائف إدارة الموارد البشرية كما أوضحها(Legge, 2004:11)، تتمثل في الوظائف الأولية التي تشمل تحليل العمل، والاختيار والتعيين، وتصميم هيكل الأجور، ثم يليها مجموعة الوظائف الثانوية المتمثلة في تصميم أنظمة الحوافز، وتقييم الأداء، والتدريب، وتخطيط المسار الوظيفي، وفي نهاية الهرم تأتي الوظائف المساعدة لإدارة الموارد البشرية والمتمثلة في العلاقة مع النقابات، وأمن وسلامة العاملين، وساعات وجداول العمل.

ووظائف إدارة الموارد البشرية تدعم قوة أي منظمة في تميزها عن المنظمات الأخرى، وتُعد عنصرا بارزا في المنافسة السوقية، كما يوجب على منظمات الأعمال الاهتمام ببناء ثقافة تنظيمية تتشابك مع عدد من المحاور الرئيسية أولها العملية الإدارية علي اعتبار أنها مطلب أساسي تبدأ بالأهداف ورسم الخطط الإستراتيجية وتوفير التكامل التنظيمي والاتصالات على كافة المستويات الإدارية والقيادية أما المحور الثاني يتمثل في العاملين باعتبارهم القوة المحركة للأنشطة والعمليات المختلفة والتي ترتكز علي الأدوار السلوكية للمشاركة في القرارات وفرق العمل والتي تساهم في خلق مناخ بيئي يشعل الحماس ويساعد على الابتكار وينمي الإحساس بالمسئولية (Wirtz, et., al, 2008) .

وعليه فإن توظيف المعرفة ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات أداء الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين وأعضاء الهيئات الإدارية في المنظمة، حيث أن تطوير مهاراتهم

وقدراته يتطلب وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق والابتكار والمبادأة والمنافسة بحيث يشعر كل فرد من الأفراد العاملين بان المنظمة ملكاً له، إن هذا الشعور يدفع العاملين إلى بذل كافة طاقاتهم وجهودهم وإعطاء كل ما لديهم من اجل تميز منظمتهم ونجاحها .

2. 2 الدراسات السابقة:

أشارت نتائج المسح المكتبي للأدبيات والدراسات السابقة عدم وجود دراسات، تبحث بشكل مباشر في مدى توافر عمليات إدارة المعرفة وأثرها على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، لذلك حاولت هذه الدراسة توظيف ما جاء في الدراسات السابقة قدر الإمكان، وحيث كان ذلك ممكنا لتحقيق أهدافها:

أولاً: الدراسات العربية

أجرت (الحمايدة، 2011) دراسة بعنوان" إدارة المعرفة وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية الأردنية من وجهة نظرهم" هدفت الدراسة التعرف على واقع استخدام إدارة المعرفة في الجامعات الحكومية الأردنية وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس، واختيرت عينة الدراسة التي بلغت (247) عضو هيئة تدريس بطريقة طبقية عشوائية، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها: أن درجة ممارسة الجامعات الحكومية الأردنية لإدارة المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة متوسطة. ووجود علاقة ذات بين درجة ممارسة الجامعات الحكومية الأردنية لإدارة المعرفة ودرجة أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية من وجهة نظرهم

أما دراسة (الكساسبه، وآخرون، 2010) فجاءت بعنوان" دور وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة :دراسة حالة على مجموعة شركات طلال أبو غزاله في الأردن"، هدفت إلى قياس تأثير وظائف إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، والمحافظة على الموارد البشرية) في المنظمة المتعلمة في مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن، وحاولت هذه الدراسة قياس مستوى تطبيق هذه المتغيرات ف ي مجموعة الشركات المبحوثة. وتوصلت

الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها أن هناك للاستقطاب والاختيار على المنظمة المتعلمة؛ وأن هناك أثرا للتدريب والتطوير على المنظمة المتعلمة، وهناك تأثير دال إحصائيا للمحافظة على الموارد البشرية على المنظمة المتعلمة.

وأجرى (العنزي، 2010) دراسة بعنوان" أثـر وظـائف إدارة المـوارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي في الجمارك السعودية" وهدفت إلى التعرف على أثر بعض وظائف إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمـي فـي الجمارك السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير اسـتبانه لغـرض جمـع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (631) مبحوثاً، وقد توصلت الدراسـة إلـى مجموعة من النتائج كان من أبرزها : أن تصورات العاملين في مصلحة الجمارك السعودية للتميز التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة، ووجـود أثـر لوظـائف إدارة الموارد البشرية في التميز التنظيمي، وأن وظائف إدارة الموارد البشرية تفسر ما مقداره (63.3%) من التباين في التميز التنظيمي. ووجود فروق دالـه إحـصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المبحوثين للتميز التنظيمي تعـزى للمتغيرات(العمر، والمؤهل التعليمي، والخبرة).

في دراسة أجراها (حسين, وآخرون, 2010) بعنوان: " إدارة المعرفة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية ". حيث كان هدف هذه الدراسة هو الوصول إلى حالة إدارة المعرفة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية، وكذلك اختبار العوامل التي تؤثر في تبني إدارة المعرفة فـي المـشاريع الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية. وعلى الرغم من ان هنـاك العديـد مـن المنظمات قد ادركت أهمية إدارة المعرفة في نمو الأعمال وتطويرها، الا أن نتائج الدراسة أشارت الى ان المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية لم تـدرك هذه الأهمية. وقد أخذت الدراسة عدم الأهتمام هذا بنظر الأعتبار واقترحت مدخل معين لإدارة المعرفة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية.

وأجرت (مجيد، 2010) دراسة بعنوان "أثر إدارة المعرفة في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى أدراك العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة لإدارة المعرفة (الموارد

البشرية، والتكنولوجيا، والعمليات) والتميز التنظيمي (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الثقافة التنظيمية)، وتكونت عينة الدراسة من (546) مبحوثاً. وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: أن تصورات العاملين في الجامعات الخاصة للتميز التنظيمي (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الثقافة التنظيمية)، جاءت بدرجة مرتفعة، ودلت النتائج على إن أبعاد إدارة المعرفة تفسر (68.6%) من التباين في بعد (التميز التنظيمي)، كما تُفسر أيضاً (57.3%) من التباين في بعد(تميز القيادة)، وتُفسر أيضاً (60.9%) من التباين في بعد(تميز المرؤوسين)، وفسرت أبعاد إدارة المعرفة (57.8%) من التباين في بعد (تميز الثقافة التنظيمية).

وفي دراسة قام بها (الزريقات، 2010) بعنوان" أثر إدارة المعرفـة علـى فاعلية اتخاذ القرار في الشركات المساهمة العامة الأردنية "، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المعرفة على فاعلية اتخاذ القرار، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم وتطوير إستبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة، والبالغ عددهم (443) مبحوثاً، وتوصلت الدراسـة إلـى نتـائج مـن أهمهـا: أن تصورات المبحوثين لمتغير إدارة المعرفة كان مرتفعاً. وأن هنالك أثـراً لأبعـاد إدارة المعرفة على فاعلية اتخاذ القرار، وأن إدارة المعرفة فسرت (59.4%) مـن التباين في بعد (فاعلية اتخاذ القرار).

كما وأجرى كلا من (كراسنة والخليلي، 2009) دراسة بعنوان "مكونات إدارة المعرفة: دراسة تحليلية في وزارة التربية والتعليم الأردنية". هدفت الدراسة إلى تعرف بواقع ممارسات وزارة التربية والتعليم في الأردن لنشاطات إدارة المعرفة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانه وتوزيعها على عينة مكونة من (106) مفردة وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

1- إن درجة ممارسة معظم نشاطات إدارة المعرفة كانت بدرجة عالية، باستثناء نشاطات تخزين المعرفة ونشرها وتبادلها وتهذيب المعرفة والتي تبـين أن درجة ممارستها متوسطة.
2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ايجابية بين طبيعة إستراتيجية إدارة المعرفة ومدى ممارسة نشاط الإنشاء المعرفي وحيازة المعرفة وتهذيبها وتخزينهـا

وتوثيقها والتدقيق المعرفي، وتطبيق المعرفة ونشرها, وتبادلهـا وتنميتهـا، وتشكيل مجموعات المجتمع الممارس.

أما دراسة (رايس، 2009) فجاءت بعنوان" أثر تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية في القطاع العام البحريني". حيث عمدت هذه الدراسة إلى إبراز أثر تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية، حيث شملت الدراسة (569) مبحوثاً، وقد توصلت إلى أن تكنولوجيا المعلومات ساعدت على رفع الأداء البشري وذلك بالسرعة والدقة في أداء الأعمال، والتقليل من التكاليف، والقضاء على ضغوطات العمل وتفادي بعض المشاكل والصعوبات المترتبة عن النظام الكلاسيكي ككثرة الورق والإجراءات البيروقراطية والغموض في تأدية بعض المهام وضيق المكان بسبب كثرة الرفوف. كما بين الباحث أن العمل عبر الشبكات أدى إلى تقليل حركة الأفراد داخل التنظيم وأداء أعمالهم في وقت قصير دون الحاجة إلى التنقل. كما توصل الباحث إلى أن المزايا الجليلة التي منحتها لنا تكنولوجيا المعلومات في تأدية الأعمال هذا لا يعني أنها لا تنطوي على سلبيات، لكن هذه السلبيات لا تعود لتكنولوجيا المعلومات في حد ذاتها بقدر ما تعود لقصور في معارف الأفراد تجاه التكنولوجيا واستخداماتها أو قصور في تصميم بعض البرامج المعلوماتية والتي في غالب الأحيان تكون بسبب عدم استشارة العمال في خصوصيات العمل.

وأجرى (الدغمي، 2009) دراسة بعنوان "فاعليـة وظـائف إدارة المـوارد البشرية في بلديات محافظة المفرق من وجهة نظر العـاملين فيهـا" وهـدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية إدارة وظائف المـوارد البـشرية فـي بلـديات محافظة المفرق والبالغة عددها (18) بلدية، وطور الباحث استبانه تكونـت مـن (47) فقرة، وزعت على مجالات وظائف إدارة الموارد البشرية. وكان من أهـم نتائج الدراسة أن فاعلية إدارة الموارد البشرية في تلك البلديات كانت بدرجة قليلة. وقد أوصى الباحث بضرورة العمل على توفير خبـراء ومختـصين فـي إدارة

الموارد البشرية في كل بلدية للارتقاء بمستوى الأداء فيها، وتفعيل تلك الوظـائف بما يضمن تحقيق أهدافها المنسجمة مع الأهداف الإستراتيجية لوزارة البلديات.

كما أجرت (السعايده، 2009) دراسة بعنوان "نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على الأداء المؤسسي دراسة ميدانية لـشركات الاتـصالات الأردنيـة"، وتهدف الدراسة إلى بيان اثر نظم معلومات الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في شركات الاتصالات الأردنية، واختلاف هذا الأثر باختلاف نـوع الـشركة، وتكون مجتمع الدراسة من أربعة شركات أردنية، وطبقت الدراسة علـى (307) موظفا في تلك الشركات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمهـا: ارتفـاع درجة تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في شركات الاتـصالات الأردنيـة، كذلك ارتفاع مستوى الأداء المؤسسي لتلك الشركات.

وأجرى (الرشيدي، 2009) دراسة بعنوان" أثر فاعلية تطبيق وظـائف إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين فـي الـوزارات السعودية في منطقة الرياض" وهدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر فاعليـة تطبيـق وظائف إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين فـي الوزارات السعودية في منطقة الرياض، ولتحقيق غرض الدراسـة تـم تطـوير استبانة لقياس وظائف إدارة الموارد البشرية، والأداء المؤسسي، وتكون مجتمـع الدراسة من (650) موظفاً يعملون في إدارات الموارد البشرية فـي (18) وزارة سعودية، ووزعت استبانة الدراسة عليهم، واسترد منها (373) اسـتبانة صـالحة للتحليل بما نسبته (57.4%) من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إن فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الـوزارات السعودية في منطقة الرياض من وجهة نظر المبحوثين متوسطة. ووجود أثـر ذو دلالة إحصائية لفاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية (اسـتقطاب وتعيـين الموظفين، وتقييم أداء الموظفين، وتخطيط الموارد البشرية) على الأداء المؤسسي في الوزارات السعودية في منطقة الرياض.

وقام (العنزي, 2009) بدراسة بعنوان: "أثر جودة نظم المعلومات الإدارية على فاعلية تخطيط الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية" هدفت الدراسة إلى تحليل أثر جودة نظم المعلومات الإدارية على فاعلية تخطيط الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية, وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن فاعلية تخطيط الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية في منطقة الرياض جاءت بدرجة متوسطة. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجودة نظم المعلومات الإدارية على فاعلية تخطيط الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية.

وجاءت دراسة (الكندي، 2008) بعنوان "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس "دراسة ميدانية". وهدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس النظرية والفكرية لإدارة المعرفة، وإلى معرفة درجة توافر عدد من متطلبات إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليات الجامعة المختلفة، وتم فيها التركيز على إدارة المعرفة في مجال البحث العلمي. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس كانت متوسطة في كل محاور الدراسة عدا محور أعضاء هيئة التدريس الذي حصل على درجة توافر كبيرة، أما فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة فقد توصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على محاور الدراسة تعزى إلى متغير النوع وسنوات الخبرة، بينما وجدت فروق ذات دلالة بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تعزى إلى متغير نوع الكلية لصالح الكليات العلمية.

ب. الدراسات الأجنبية:

دراسة سولتاني وآخرون (Soltani, et.. al, 2009) بعنوان:

"A Contrast of HRM and TQM Approaches to Performance Management: Some Evidence"

بعنوان" النقيض بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة في إدارة الأداء: بعض الأدلة" هدفت هذه الدراسة إلى مقارنة مدخلي إدارة الموارد البشرية

وإدارة الجودة الشاملة لتطوير الأداء، حيث تم إجراء دراسة مسحية لتوفير معلومات حول الوضعية الحاليةِ لتقييم الأداء في منظمات المملكة المتحدة، من خلال التركيز على فاعلية برامج إدارة الجودة الشاملة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر الأساس الجوهري لتقييم الأداء، وأن هناك علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفاعلية الأداء، وأن فاعلية برامج إدارة الجودة الشاملة تعتمد على مستوى رضا العاملين، وعلى الروح المعنوية لديهم، والثقافة التنظيمية، وأن تحقيق متطلبات نجاح برامج الجودة يتطلب إعادة التفكير في أساليب تقييم الأداء المتبع في المنظمة.

ودراسة ويرتز وآخرون (Wirtz, et, al, 2008) بعنوان: **"Managing Human Resources for Service Excellence and Cost Effectiveness at Singapore Airlines". بعنوان"إدارة الموارد البشرية من أجل تميز الخدمات وفعالية التكلفة في الخطوط الجوية السنغافورية"** حيث هدفت هذه الدراسة إلى مناقشة دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز في الخدمات وفعالية التكلفة في الخطوط الجوية السنغافورية، كما هدفت الدراسة إلى استعراض واقع الممارسات الإدارية التي تمكن الشركة من تحقيق تميز في الخدمات بأسلوب فعال يحقق الميزة التنافسية للشركة. واعتمدت الدراسة في بياناتها على أسلوب المقابلة الشخصية مع كبار مديري الخطوط الجوية السنغافورية، وأوضحت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية في الخطوط الجوية السنغافورية تنطوي على اختيار صارم في عمليات التوظيف والتدريب وإعادة التدريب، وتمكين موظفي الخطوط الأمامية للسيطرة على نوعية الخدمات، وتحفيز الموظفين عن طريق المكافآت والتقدير.

وفـــي دراســـة اولفـــر (Oliver, 2008) بعنـــوان: "Knowledge Management Practices To Support Continuous Improvement" ممارسات إدارة المعرفة لدعم التطور المستمر". فقد هـــدفت هذه الدراســة الــى معرفة ممارسات إدارة المعرفة مع النظر الى عملياتها، وقد تــم جمــع البيانــات بواسطة المسح البريدي للمنظمات الاسترالية التــي تمتلــك معيــار ISO9000. واظهرت نتائج الدراسة بأن المنظمات الاكثر نجاحاً قد قدمت توجيهات وتوصيات

للمشاركة بـ (الخبرات، التقدم بالمشاريع، افضل الممارسات، النجـاح، الفـشل)، وكذلك المشاركة بالخبرات التي تكتسب من البيئة العامة، واخيراً الاسـتفادة مـن الهيكل التنظيمي الذي يمكن ان يسهل الاتصالات بين العاملين.

وأجـرى مادابوسـي (Madapusi, 2008) **دراسـة بعنـوان:** "**Aligning International Business, Human Resources & Information System Strategies**" "**معايير العمل والموارد البشرية واسـتراتيجيات نظـم المعلومـات الدولية**" هدفت إلى بيـان العلاقـة بـين تـصنيف العمـل والمـوارد البـشرية واستراتيجيات نظم المعلومات الدولية، وأشارت الدراسة إلى أن الشركات تحتـاج إلى تصنيف نفسها على مستوى العمل الدولي، واستراتيجيات المـوارد البـشرية لإنجاز أداء رفيع المستوى، وكشركات منافسة للسوق فإن نظم المعلومات تعبـر عن عولمة عمل الشركات باعتبارها عالميـة، إذ تعـد ضـرورة حتميـة لهـذه الشركات، للوصول إلى ترتيب نظم معلوماتها واستراتيجيات مواردها البـشرية، وهذه الدراسة تختبر عالمية العمال للشركات، والموارد البشرية، واسـتراتيجيات نظم المعلومات لتطوير إطار لتوجيه المديرين لهذه الشركات لتصنيف شـركاتهم عالمياً، من حيث نظم المعلومات، واستراتيجيات الموارد البشرية التي تـستخدمها عالمياً.

وأجرى كل من حسين وآخـرون (Hussain, et, al, 2007) **بدراسـة بعنـوان:** "**The Use and Impact of Human Resource Information Systems on Human Resource Management Professionals**" "**استخدام وتأثير نظم معلومات الموارد البشرية على موظفي الموارد البشرية**" وهدفت إلى معرفة درجة استخدام نظم معلومات الموارد البشرية وتأثيرها على موظفي الموارد البشرية، وقامت الدراسة بتطوير وإدارة مسح على مختلف المنظمات في المناطق محل الدراسة، بالإضافة إلى إجـراء المقـابلات، وذلك للتعرف على درجة استخدام نظم معلومـات المـوارد البـشرية، وإجـراء مقارنات بين مختلف المنظمات للوصول إلى تصنيف للمنظمات التي تستخدم نظم معلومات الموارد البشرية، وقد أشارت نتائج الدراسـة إلـى أن اسـتخدام نظـم

معلومات الموارد البشرية كان خياراً استراتيجيا للمنظمات، ويضيف قيمة محسوسة لها، كما بينت النتائج إن استخدام نظم معلومات الموارد البشرية يؤثر على درجة احتراف العاملين في الموارد البشرية، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق في درجة استخدام نظم معلومات الموارد البشرية بين المنظمات تعزى لحجم المنظمة، وكانت هذه الفروق لصالح المنظمات الكبيرة، كما بينت الدراسة أيضاً إلى إن استخدام نظم معلومات الموارد البشرية أدى إلى مشاركة عاملي الموارد البشرية في وضع إستراتيجية المنظمة بفاعلية نتيجة لخبرتهم في استخدام نظم معلومات الموارد البشرية.

دراسة وانغ (Wang, 2006)، بعنوان (Knowledge Management In Innovation Teams: A Case Study Of An IT Development Institute In Taiwan) "إدارة المعرفة في فرق الابتكار: دراسة حالة لمعهد تطوير تكنولوجيا المعلومات في تايوان".

اهتمت هذه الدراسة بالطريقة التي يتم من خلالها توظيف إدارة المعرفة في عمليات الابتكار، وقد هدفت الدراسة إلى استقصاء النشاطات الجماعية لإدارة المعرفة، ًواهمال التركيز على أنظمة إدارة المعرفة التنظيمية. ومن هنا تحاول الدراسة الإجابة عن السؤال الرئيسي "كيف تم البدء باستخدام نشاطات إدارة المعرفة وتبنيها لتحسين وتعزيز نشاطات الابتكار؟ وقد توصلت الدراسة الى تكوين إطاراً تفسيرياً يسمح بالتنقيب العميق في نمط عمليات المعرفة والنشاطات المتعلقة بالابتكار. كما تبنت الدراسة منهج دراسة الحالة منهج مراقبة العمل الجماعي، والاعتماد على الوثائق واستعراض البيانات التي تم تجميعها لتحديد المواضيع الرئيسية التي تساعد في فهم إدارة المعرفة والعمليات ذات الصلة ضمن فرق الابتكار. وقد خلُصت الدراسة إلى تجهيز نموذج لفريق إدارة المعرفة يضم ثمانية عناصر، هي: خصائص المشروع ، وعملية البحث والتطوير، وسياق البحث والتطوير، وفريق العمليات، ونظم المعلومات، والتعلم الفردي والجماعي، وإدارة المعرفة في الممارسة العملية، وممارسة أداء الابتكار.

دراسة ديسوزا (Desouza, 2006) بعنوان (Knowledge Management Maturity Model: Theoretical Development And Preliminary

"نموذج نضج إدارة المعرفة: التطوير النظري والاختبار العملي البدائي (Empirical Testing. تهدف هذه الدراسة التي أجريت في جامعة ألينوي في شيكاغو في الولايات المتحدة إلى وضع نموذج متقدم لإدارة المعرفة من الناحيتين النظرية والعملية. فرغم أن مجال إدارة المعرفة قد لقي اهتماماً واسعاً من الممارسين والعلماء، إلا أن إدارة المعرفة تعاني من عدم وجود أسس ومقاييس علمية موثوقة لقياس العمليات وتحديد نتائج هذه الجهود. كما أن الجهود المبذولة لإدارة المعرفة تفتقر إلى إطار عمل مفيد لوصف مسار إدارة المعرفة. ومن هنا تحاول هذه الدراسة تقديم نموذج مقترح لإدارة المعرفة، ويتألف هذا النموذج من أربعة عناصر تتعلق بإدارة المعارف، ومصادر الإدارة، والإدارة، والتحليل، وهذه العناصر الأربعة تشكل مجموعة من الأنشطة المنظمة ويجب أن تنفذ من أجل إدارة المعرفة. وخلصت الدراسة إلى إنتاج مقياس يساعد في تحسين أجندة المعرفة التنظيمية من خلال تركيزه على مكونات إدارة المعرفة، وإدارة المصادر، وإدارة التحليل، وإدارة التفسير، وإدارة العمل.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة منها:

ركزت دراسة (مجيد، 2010) على مستوى إدراك العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة لإدارة المعرفة, أما دراسة (كراسنة والخليلي، 2009) فتناولت واقع ممارسات وزارة التربية والتعليم في الأردن لنشاطات إدارة المعرفة، وهدفت دراسة(حسن، 2008)، إلى اقتراح إستراتيجية إدارية تربوية لزيادة القيمة المضافة باستخدام إدارة المعرفة في المدارس الخاصة في مدينة عمان، وتناولت دراسة (عيسان والعاني، 2008) دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة السلطان قابوس من وجهة نظر العاملين فيها، أما (العطوي، 2008)، فبحثت في إدارة المعرفة وأثرها على الفاعلية التنظيمية

وتناولت دراسة وانغ (Wang, 2006)، الكيفية التي يتم من خلالها توظيف إدارة المعرفة في عمليات الابتكار اما دراسة أولفر(**Oliver, 2008**) فبحثت في ممارسات إدارة المعرفة لدعم التطور المستمر .

ركّزت معظم الدراسات العربية والأجنبية على دراسة إدارة الموارد البشرية

في منظمات وبيئات مختلفة ، وركّز البعض الآخر منها على دارسة أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي في الجمارك السعودية كدراسة (العنزي، 2010)، وعلى فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية في بلديات محافظة المفرق من وجهة نظر العاملين فيها كدراسة (الدغمي، 2009)، وتطرقت دراسة (الرشيدي، 2009) إلى التعرف على أثر فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في الوزارات السعودية في منطقة الرياض، في حين تطرقت دراسة (العنزي, 2009) إلى أثر جودة نظم المعلومات الإدارية على فاعلية تخطيط الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

وتناولت هذه الدراسة مدى توافر عمليات إدارة المعرفة وأثرها على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة ، هذا فضلاً عن أن هذه الدراسة قد استخدمت أبعاداً أخرى لعمليات إدارة المعرفة (تشخيص، وتوليد، وخزن، وتوزيع، وتنظيم، وتطبيق) ولفاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية(التخطيط, التحليل والتصميم, الاختيار والتعيين، التقييم، والتدريب والتطوير)، وهذا ما يميزها عن غيرها.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

3. 1 أسلوب الدراسة:

لقد تبنّت الدراسة منهجية البحث الوصفي، والميداني التحليلي، فعلى صـعيد البحث الوصفي، تم إجراء المسح المكتبي والإطلاع على الدراسـات والبحـوث النظرية والميدانية، لأجل بلورة الأسس والمنطلقات التـي يقـوم عليهـا الإطـار النظري، والوقوف عند أهم الدراسات السابقة، التي تشكّل رافداً حيوياً في الدراسة وما تتضمنه من محاور معرفية. أما على صعيد البحث الميداني التحليلي، فقد تـم إجراء المسح الاستطلاعي الشامل، وتحليل كافة البيانات المتجمعـة مـن خـلال الإجابة عن الأسئلة واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة، وكان اعتماد الدراسـة على الاستبانة التي تم تطويرها.

2.3 مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة والبالغ عددهم(1290) موظفاً، موزعين على ست وعشرين مديرية. وتم توزيع الاستبانات على أفراد مجتمع الدراسة، فاسترجعت(1103) اسـتبانة، وتـم استبعاد(29) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، ليـصبح عـدد الاسـتبانات الصالحة للتحليل(1074) استبانة لتشكل ما نسبته(83.3%) مـن مجتمـع الدراسـة الكلي، والجدول رقم(1) يبين وصف خصائص مجتمع الدراسة(سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة,قسم الموارد البشرية ,2011).

جدول رقم (1)

وصف خصائص مجتمع الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
المؤهل التعليمي	دبلوم متوسط فما دون	202	%18.8
	بكالوريوس	796	%74.1
	دراسات عليا	76	%7.1
العمر	30 سنة فأقل	245	%22.8
	31-40 سنة	439	%40.9
	41-50 سنة	219	%20.4
	51 سنة فأكثر	171	%15.9
الخبرة	5سنوات فأقل	181	%16.9
	6-10 سنوات	786	%73.1
	11 سنة فأكثر	107	%10.0
المسمى الوظيفي	مدير	91	%8.5
	نائب مدير	133	%12.4
	رئيس قسم	203	%18.9
	موظف	647	%60.2
النوع الاجتماعي	ذكر	854	%79.5
	أنثى	220	%20.5

بالنظر إلى الجدول رقم (1) يتضح أن(74.1%) هم من حملة الشهادة الجامعية الأولى بكالوريوس، كما وجد أن(18.8%) هم من حملة دبلوم متوسط فما دون، أما ممن هم من حملة الدراسات العليا فجاءت نسبتهم(7.1%).

وبالنسبة لمتغير العمر فإن غالبية المبحوثين(40.9%) كانوا من الفئة العمرية (31-40 سنة)، وأن (22.8%) من المبحوثين تقع أعمارهم في الفئة العمرية (30 سنة فأقل)، وأن (20.4%) من المبحوثين تقع أعمارهم في الفئة العمرية (41-50 سنة)، في حين أن (15.9%) من المبحوثين تقع أعمارهم في الفئة العمرية (51 سنة فأكثر). أما فيما يتعلق بمتغير الخبرة فإن معظم المبحوثين (73.1%) كانوا من ذوي فئة الخدمة(من 6-10 سنوات) بينما كان المبحوثين من ذوي فئة الخدمة (16 سنة فأكثر) أقل فئة بلغت نسبتهم(10%).

وبالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي فإن(60.2%) من المبحوثين كان مستواهم الوظيفي من فئة موظف، كما وجد أن (18.9%) منهم كان مستواهم الوظيفي "رئيس قسم"، وأن(12.4%) من المبحوثين كان مستواهم الوظيفي "نائب مدير "، أما من كان مستواهم الوظيفي من فئة "مدير " فقد بلغت نسبتهم(8.5%) وهذه النسبة تشير إلـى

نجاح الدراسة في تمثيل كافة المستويات الإدارية في عينتها، مـع المحافظـة علـى خصائصهم الوظيفية.

وبالنسبة لمتغير النوع الاجتماعي فإن أغلب أفراد عينة الدراسة كانوا من الذكور، حيث شكلـت نسبتهـم (79.5%) في حين بلغت نسبة الإناث (20.5%) من مجموع أفراد عينة الدراسة وهذا يعكس الواقع الفعلي للقوى العاملة في المنظمات الأردنية، إذ دائماً تزيد نسبة الذكور نسبة الإناث.

3.3 أداة الدراسة

تم تطوير استبانة لقياس مدى توافر عمليات إدارة المعرفة وأثرها على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقـة العقبـة الاقتصادية الخاصة، وتكونت هذه الاستبانة من ثلاثة أجزاء هي:

الجزء الأول: ويتضمن المتغيـرات الشخـصية والوظيفيـة الآتيـة(النـوع الاجتماعي، العمر، المستوى الوظيفي، الخبرة الوظيفية، المؤهل التعليمي).

الجزء الثّاني: يحتوي هذا الجزء علـى فقـرات تغطـي متغيـر الدراسـة المستقل(عمليات إدارة المعرفة)، وتم الاسترشاد في بناء فقـرات هـذا المتغيـر بدراسة كل مـن (الكـساسبه، وآخـرون، 2010؛ آدم، 2010؛ مجيـد، 2010؛ الزريقات، 2010؛ المجالي، 2009) كما سبق توضيحه في هذه الدراسة وهـي: (تشخيص، توليد، خزن، توزيع، تنظيم، تطبيق).

الجزء الثالث: يحتوي هذا الجزء على فقرات تغطي متغير الدراسة التابع (وظائف إدارة الموارد البشرية)، وتم الاسترشاد في بناء فقرات هذا المتغير بدراسـة كـل من(العنزي، 2010؛ الزعبي، 2009؛ الفرا والشنطي، 2008) وهذه الوظـائف هي (التخطيط، التحليل والتصميم، الاختيار والتعيين، التقييم، التدريب والتطوير).

وتم تصنيف الإجابات وفق مقياس(ليكرت الخماسي)، وحددت بخمس إجابـات هي(تنطبق دائماً، وتنطبق غالباً، وتنطبق أحياناً، وتنطبق نادراً، ولا تنطبق أبـداً)، وأعطيت الإجابات أرقاماً من(1-5)، بحيث يدل الرقم(1)على(لا تنطبق إطلاقـاً) والرقم(2)على(تنطبق نادراً) والرقم(3)على(تنطبق أحياناً) والرقم(4)على(تنطبـق غالباً) والرقم(5) على(تنطبق دائما).

جدول رقم(2)

متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسها.

تسلسل الفقرات	المجال
31-1	**عمليات إدارة المعرفة**
5-1	تشخيص المعرفة
10-6	توليد المعرفة
16-11	خزن المعرفة
21-17	توزيع المعرفة
26-22	تنظيم المعرفة
31-27	تطبيق المعرفة
56-32	**فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية**
35-32	التحليل والتصميم
40-36	تخطيط الموارد البشرية
45-41	الاختيار والتعيين
51-46	التدريب والتطوير
57-52	تقييم الأداء

4.3 صدق أداة الدراسة:

لقد تم عرض الاستبانة على(10) محكمين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، للتحقق من مدى صدق فقراتها، ولقد تم الأخذ بآرائهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة، على نحو دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستبانة في فقراتها، وفضلاً عن ذلك، فقد جرى عرض الاستبانة على عينة اختبارية قوامها(25) موظفاً من خارج عينة الدراسة، بغرض التعرف على درجة استجابة المبحوثين للاستبانة وعبروا عن رغبتهم في التفاعل مع فقراتها، مما أكد على صدق الأداة.

5.3 ثبات أداة الدراسة:

جرى استخراج معامل الثبات، طبقاً لكرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده ، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (3) الآتي:

جدول (3)

قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لكل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة.

رقم الفقرة في الاستبانة	اسم المتغير والبعد	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
31-1	**عمليات إدارة المعرفة**	-
5-1	تشخيص المعرفة	0.90
10-6	توليد المعرفة	0.83
16-11	خزن المعرفة	0.84
21-17	توزيع المعرفة	0.91
26-22	تنظيم المعرفة	0.88
31-27	تطبيق المعرفة	0.89
56-32	**فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية**	-
35-32	التحليل والتصميم	0.85
40-36	تخطيط الموارد البشرية	0.90
45-41	الاختيار والتعيين	0.88
51-46	التدريب والتطوير	0.89
57-52	تقييم الأداء	0.88

3. 6المعالجة الإحصائية:

تستخدم الدراسة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.16.1) في معالجة البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وفقاً للمعالجات الإحصائية الآتية:

1- حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، وحساب المتوسطات الحسابية, والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة.

2- حساب تحليل الانحدار المتعدد(Multiple Regression Analysis) لاختبار صلاحية نماذج الدراسة, وتأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده.

3- تحليل الانحدار المتعدد المتدرج(Stepwise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.

4- اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح(Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ

(Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.

5- اختبار معامل الالتواء(Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيـع الطبيعي(Normal Distributions).

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

4. 1 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

تم إجراء التحليل الوصفي لجميع متغيرات الدراسة وفقاً لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الواردة في الاستبانة، حيث احتسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم ترتيبها تنازلياً حسب أهميتها النسبية استناداً لقيمة المتوسط الحسابي، مع الأخذ بعين الاعتبار تدرج المقياس المستخدم في الدراسة، واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة، اعتمدت على المعيار التالي لتفسير البيانات:

المتوسط الحسابي	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
3.5 فما فوق	مرتفع
2.5 – 3.49	متوسط
1- 2.49	منخفض

وبالاعتماد على هذا المعيار فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.5) فيكون مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة مرتفعاً، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.5- 3.49) فإن المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي (2.49) فما دون فإن المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي منخفضاً.

الإجابة عن السؤال الأول: ما مستوى إدراك العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة لعمليات إدارة المعرفة(تشخيص، توليد، خزن، توزيع، تنظيم، وتطبيق)؟

الجدول رقم(4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لعمليات إدارة المعرفة في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

تسلسل الفقرات	عمليات المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
1-5	تشخيص المعرفة	3.53	0.58	6	مرتفع
6-10	توليد المعرفة	3.65	0.54	3	مرتفع
11-16	خزن المعرفة	3.68	0.54	2	مرتفع
17-21	توزيع المعرفة	3.61	0.56	4	مرتفع
22-26	تنظيم المعرفة	3.60	0.57	5	مرتفع
27-31	تطبيق المعرفة	3.70	0.52	1	مرتفع
1-31	المتوسط الكلي	3.63	0.51	-	مرتفع

يبين الجدول رقم (4) أن المتوسطات لتصورات المبحوثين لعمليات إدارة المعرفة في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، جاءت بدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الكلّي لتصورات المبحوثين لعمليات إدارة المعرفة في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة (3.63) وانحراف معياري (0.51)، وقد احتّل بعد تطبيق المعرفة المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلـغ (3.70)، يلي ذلك بعد خزن المعرفة، بمتوسط حسابي بلـغ (3.68)، وجاء في المرتبة الثالثة بعد توليد المعرفة، بمتوسط حسابي بلـغ (3.55)، وجاء في المرتبة الرابعة بعد توزيع المعرفة، بمتوسط حسابي بلـغ (3.61)، وجاء في المرتبة الخامسة بعد تنظيم المعرفة، بمتوسط حسابي بلـغ (3.60)، في حين جاء في المرتبة السادسة والأخيرة بعد تشخيص المعرفة بمتوسط حسابي بلـغ (3.53). كما يمكن أن تفسر هذه النتيجة على أن هناك اهتمام بتطبيق عمليات إدارة المعرفة في منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة .

وفيما يلي عرض تفصيلي لتصورات المبحوثين للأبعاد المتـضمنة لعمليـات إدارة المعرفة في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة وهي كما يلي:

أ. تشخيص المعرفة:

استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفـراد عينة الدراسة على فقرات متغير **تشخيص المعرفة**، والجدول (5) يبين ذلك.

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير تشخيص المعرفة في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	تقوم السلطة بالملاحظة المنظمة للاحتياجات المعرفية للمؤسسة من أجل توفيرها.	3.65	0.94	2	مرتفع
2	تستخدم السلطة أسلوب البحث العلمي لابتكار المعرفة الجديدة المتعلقة بأهدافها.	3.89	0.98	1	مرتفع
3	يتم تدوين الآراء والخبرات والتجارب التي تمر بها السلطة وحفظها في قواعد البيانات كأنظمة خبرة .	3.58	1.01	3	مرتفع
4	تسعى السلطة إلى إيجاد بيانات منظمة لسد الفجوة المعرفية بين الإدارة والأقسام .	3.07	1.08	5	متوسط
5	توفر السلطة بيانات تساعد العاملين بها على أيجاد حلول للمشكلات الإدارية التي تواجههم.	3.46	1.05	4	متوسط
1-5	تشخيص المعرفة	3.53	0.58	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (5) أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين لمتغير تشخيص المعرفة كبعد من أبعاد عمليات المعرفة في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.53) وانحراف معياري (0.58)، وقد احتلّت الفقرة رقم (2) (تستخدم السلطة أسلوب البحث العلمي لابتكار المعرفة الجديدة المتعلقة بأهدافها) المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (3.89)، في حين جاءت الفقرة رقم (4) (تسعى السلطة إلى إيجاد بيانات منظمة لسد الفجوة المعرفية بين الإدارة والأقسام) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.07).

ب. توليد المعرفة:

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير توليد المعرفة في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
6	تولد السلطة المعرفة من المنظمات المشابهة لها في العمل.	3.48	1.01	4	متوسط
7	تولد السلطة المعرفة من خلال الاستشاريين في الجامعات والمعاهد العلمية والأكاديمية.	3.84	1.07	2	مرتفع
8	تحاول السلطة توليد المعرفة من مؤسسات إقليمية محيطة.	3.95	1.01	1	مرتفع
9	تساعد السلطة العاملين على تولد المعرفة من خلال تشكيل فرق عمل متخصصة.	3.57	1.05	3	مرتفع
10	يتم توليد المعرفة بالسلطة من خلال توفير مصادر المعلومات في السلطة مثل المكتبات والانترنت .	3.43	1.06	5	متوسط
6-10	توليد المعرفة	3.65	0.54	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (6) أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين لمتغير توليد المعرفة كبعد من أبعاد عمليات المعرفة في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.65) وانحراف معياري (0.54)، وقد احتلّت الفقرة رقم (8) (تحاول السلطة توليد المعرفة من مؤسسات إقليمية محيطة) المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (3.95)، في حين جاءت الفقرة رقم (10) (يتم توليد المعرفة بالسلطة من خلال توفير مصادر المعلومات في السلطة مثل المكتبات والانترنت) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.36).

جـ. خزن المعرفة:

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير خزن المعرفة في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
11	تعتمد السلطة في خزن المعرفة على السجلات والوثائق المكتوبة.	3.88	0.94	2	مرتفع
12	تعتمد السلطة في خزن المعرفة على الحاسوب.	3.94	0.87	1	مرتفع
13	يوفر النظام مساحات كافية لعملية تخزين المعرفة اللازمة لأعمال السلطة.	3.42	1.01	6	متوسط
14	يتم استرجاع المعلومات المخزنة في السلطة بصورة فورية وعاجلة.	3.73	0.96	3	مرتفع
15	يتم استخدام أجهزة حديثة لعملية تخزين المعرفة اللازمة لأعمال السلطة.	3.47	0.99	4	متوسط
16	يتم استخدام برمجيات حديثة لتخزين البيانات اللازمة لأعمال السلطة.	3.65	1.00	5	مرتفع
11-16	خزن المعرفة	3.68	0.54	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (7) أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين لمتغير خزن المعرفة كبعد من أبعاد عمليات المعرفة في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.68) وانحراف معياري (0.54)، وقد احتلّت الفقرة رقم (12) (تعتمد السلطة في خزن المعرفة على الحاسوب) المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (3.94)، في حين جاءت الفقرة رقم (13) (يوفر النظام مساحات كافية لعملية تخزين المعرفة اللازمة لأعمال السلطة) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.42).

د. توزيع المعرفة:

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير توزيع المعرفة في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
17	لدى السلطة تسهيلات تكنولوجية خاصة لتوزيع المعرفة على العاملين كالبريد الإلكتروني.	3.68	1.00	2	مرتفع
18	تحرص السلطة على إصدار نشرات شهرية لتوزيع تطبيقات المعرفة .	3.89	0.90	1	مرتفع
19	توفر السلطة الوقت والجو الملائم لتبادل المعرفة بين العاملين.	3.57	0.98	3	مرتفع
20	لدى السلطة نظام إداري مرن يسهل توزيع المعرفة على العاملين.	3.44	1.03	5	متوسط
21	تستخدم الاجتماعات العامة كوسيلة من وسائل توزيع المعرفة على العاملين .	3.47	1.02	4	متوسط
17-21	توزيع المعرفة	3.61	0.56	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (8) أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين لمتغير توزيع المعرفة كبعد من أبعاد عمليات المعرفة في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.61) وانحراف معياري (0.56)، وقد احتلّت الفقرة رقم (18) (تحرص السلطة على إصدار نشرات شهرية لتوزيع تطبيقات المعرفة) المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (3.89)، في حين جاءت الفقرة رقم (20) (لدى السلطة نظام إداري مرن يسهل توزيع المعرفة على العاملين) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.44). ويعزى السبب في ذلك إلى أهمية بعد توزيع المعرفة مما يتيح الفرصة للنمو والتطور، وتسهيل طرق وأساليب العمل، بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الإفراد والعاملين بالمنظمة من أجل تحقيق مصلحة السلطة والفرد معاً.

هـ. تنظيم المعرفة:

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير تنظيم المعرفة في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
22	تقوم السلطة في تحديد الأساليب والتقنيات الحديثة التي تستخدم في إدارة المعرفة.	3.67	0.97	1	مرتفع
23	تقوم السلطة بتصنيف البيانات والمعلومات بطرق علمية للاستفادة منها في الحصول على المعرفة .	3.56	1.00	4	مرتفع
24	تقوم السلطة بتبويب البيانات الأولية ومن ثم تحويلها إلى معلومات .	3.52	1.01	5	مرتفع
25	يوجد لدى السلطة أكثر من قاعدة للبيانات لتصنيف المعرفة.	3.60	1.05	3	مرتفع
26	تستخدم السلطة كل ما هو حديث من تكنولوجيا المعلومات لتنظيم المعرفة وتصنيفها.	3.63	0.99	2	مرتفع
22-26	تنظيم المعرفة	3.60	0.57	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (9) أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين لمتغير تنظيم المعرفة كبعد من أبعاد عمليات المعرفة في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.60) وانحراف معياري (0.57)، وقد احتلّت الفقرة رقم (22) (تقوم السلطة في تحديد الأساليب والتقنيات الحديثة التي تستخدم في إدارة المعرفة) المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (3.67)، في حين جاءت الفقرة رقم (20) (تقوم السلطة بتبويب البيانات الأولية ومن ثم تحويلها إلى معلومات) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.52). وهذه التصورات الإيجابية حول أهمية حداثة أهمية تنظيم المعرفة تبرز في تعلم الأساليب المتطورة لأداء العمل وذلك لإحداث تغيرات في سلوك العاملين وعاداتهم ومعرفتهم ومهاراتهم وقدراتهم اللازمة في أدائهم لعملهم من أجل الوصول إلى أهدافهم وأهداف المنظمة التي يعملون بها على السواء.

و. تطبيق المعرفة:

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير تطبيق المعرفة في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
27	تتداول المعرفة بين العاملين على نفس المستوى الإداري من مصادرها المختلفة	3.82	0.94	1	مرتفع
28	تتداول المعرفة بين العاملين في المستويات العليا والدنيا من مصادرها المختلفة	3.73	0.98	3	مرتفع
29	تطبيق المعرفة من قبل العاملين في السلطة يزيد من مهاراتهم الوظيفية.	3.79	0.96	2	مرتفع
30	تطبيق المعرفة يساعد العاملين على رفع مستوى الخدمة المقدمة للجمهور.	3.52	1.00	5	مرتفع
31	تطبيق المعرفة من قبل العاملين يساعد السلطة على الإبداعية والتطوير.	3.53	1.02	4	مرتفع
27-31	تطبيق المعرفة	3.70	0.52	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (10) أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين لمتغير تطبيق المعرفة كبعد من أبعاد عمليات المعرفة في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.70) وانحراف معياري (0.52)، وقد احتلّت الفقرة رقم (27) (تتداول المعرفة بين العاملين على نفس المستوى الإداري من مصادرها المختلفة) المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (3.82)، في حين جاءت الفقرة رقم (30) (تطبيق المعرفة يساعد العاملين على رفع مستوى الخدمة المقدمة للجمهور) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.53). وتفسير ذلك بأن هناك مستوى مرتفع لتطبيق المعرفة وهذا تكون نتيجة توافر المعرفة عند الحاجة إليها سواء كانت على شكل توجيهات او روتين او عن طريق الاستخدام الأمثل لقواعد المعرفة، واستخدام فرق العمل المختلفة التي يشارك فيها العاملون من جميع الأقسام والمستويات الإدارية، لتسهيل عملية الاتصال والتنسيق وتبادل المعلومات بما يتلاءم والظروف التي تواجه المنظمة مستقبلاً.

الإجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى إدراك العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة لوظائف إدارة الموارد البشرية (التخطيط، التحليل والتصميم، الاختيار والتعيين, التقييم، التدريب والتطوير)؟

الجدول رقم(11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لفاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

تسلسل الفقرات	فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
32-35	التحليل والتصميم	3.64	0.55	4	مرتفع
36-40	تخطيط الموارد البشرية	3.65	0.56	3	مرتفع
41-45	الاختيار والتعيين	3.59	0.60	5	مرتفع
46-51	التدريب والتطوير	3.69	0.53	2	مرتفع
52-57	تقييم الأداء	3.70	0.54	1	مرتفع
32-57	المتوسط الكلي	3.65	0.53	-	مرتفع

يبين الجدول رقم (11) أن المتوسطات لتصورات المبحوثين لوظائف إدارة الموارد البشرية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، جاءت بدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الكلّي لتصورات المبحوثين لوظائف إدارة الموارد البشرية في مصلحة الجمارك السعودية (3.65وانحراف معياري (0.53)، وقد احتّل بعد تقييم الأداء المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (3.70)، يلي ذلك بعد التدريب والتطوير ، بمتوسط حسابي بلغ (3.69)، وجاء في المرتبة الثالثة بعد تخطيط الموارد البشرية، بمتوسط حسابي بلغ (3.65)، وجاء في المرتبة الرابعة بعد التحليل والتصميم ، بمتوسط حسابي بلغ (3.64)، في حين جاء في المرتبة الهامسة والأخيرة بعد الاختيار والتعيين بمتوسط حسابي بلغ (3.42). وتُفسر هذه النتيجة أن هناك تطبيق للمنهجية العلمية لمراحل إدارة الموارد البشرية وهذا يعكس قناعة الادارة بمراحل تطبيق إدارة الموارد البشرية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

وفيما يلي عرض تفصيلي لتصورات المبحوثين لوظائف إدارة الموارد البشرية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة وهي كما يلي:

أولاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد التحليل والتصميم:

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير التحليل والتصميم

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
32	يستند تحليل العمل في السلطة على أسس موضوعية.	3.74	0.99	2	مرتفع
33	يتوافق تصميم العمل في السلطة مع هيكلها التنظيمي.	3.45	1.03	4	متوسط
34	يوجد وصف للوظيفة في السلطة التي اعمل بها.	3.87	0.91	1	مرتفع
35	يتم الاستفادة من نتائج تصميم وتحليل العمل لتطوير الوظائف في السلطة التي اعمل بها.	3.48	1.01	3	متوسط
32-35	التحليل والتصميم	3.64	0.55	-	مرتفع

يشير الجدول (12) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير التحليل والتصميم كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.64) والانحراف المعياري (0.55)، ويشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (34) التي تنص على "يوجد وصف للوظيفة في السلطة التي اعمل بها"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.91)، بينما احتلت الفقرة (33) التي تنص على " يتوافق تصميم العمل في السلطة مع هيكلها التنظيمي" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (1.03). وقد يعود السبب في ذلك إلى أهمية التركيز على التحليل والتصميم من خلال بناء هياكل تنظيمية مرنة، وعدم المركزية، والسماح للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات، وتخفيف القيود البيروقراطية وتخفيف حدة الالتزام الحرفي بنص الأنظمة والتعليمات والالتزام بتثقيف وتعليم العاملين في جميع المستويات الإدارية، ورصد الإمكانيات المادية والطاقات البشرية اللازمة لذلك، والتي قد توفر للفرد المبدع الحرية الكافية لإظهار إمكاناته الإبداعية وتشجيع الابتكار والإبداع في تقديم الاقتراحات

والملاحظات، وتبادل الآراء حول الخطط البديلة.

ثانياً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد تخطيط الموارد البشرية:

جدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير تخطيط الموارد البشرية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
36	يتم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية بناء على اهداف السلطة ورؤيتها المستقبلية	3.85	0.94	2	مرتفع
37	تشارك مختلف الإدارات في تخطيط الموارد البشرية	3.93	0.87	1	مرتفع
38	تتم مراجعة خطة الموارد البشرية في ضوء التغيرات البيئية وأوضاع سوق العمل	3.39	1.04	5	متوسط
39	تتكامل خطة الموارد البشرية مع الخطة الاستراتيجية للسلطة	3.63	0.96	3	مرتفع
40	تستند خطة الموارد البشرية إلى تحليل القوى العاملة في السلطة	3.45	1.01	4	متوسط
36-40	تخطيط الموارد البشرية	3.65	0.56	-	مرتفع

يشير الجدول (13) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير تخطيط الموارد البشرية كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.65) والانحراف المعياري (0.56)، ويشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (37) التي تنص على "تشارك مختلف الإدارات في تخطيط الموارد البشرية"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.87)، بينما احتلت الفقرة (30) التي تنص على " تتم مراجعة خطة الموارد البشرية في ضوء التغيرات البيئية وأوضاع سوق العمل" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (1.04).

وتُفسر هذه النتيجة إلى امتلاك السلطة رؤية واضحة للتخطيط المستقبلي للموارد البشرية وفقاً لاحتياجاتها، والتغييرات التي من المتوقع ان تطرأ على العرض والطلب من الموارد البشرية، وأن السلطة حققت النجاح المتوقع في خلق وسائل اتصال كفؤة ومرنة بين الموظفين فيها، وعلى مختلف المستويات الإدارية.

ثالثاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد تميز الاختيار والتعيين:

جدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير الاختيار والتعيين

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
41	يتم الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية بناء على وصف وظيفي يحدد متطلبات الوظيفة وشروط شغلها.	3.34	1.06	5	متوسط
42	يتم الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية بناء على خطة الموارد البشرية في السلطة.	3.46	1.02	4	متوسط
43	يخضع المعينون في الوظائف الإدارية لفترة تجربة تحدد مدى صلاحيتهم لإشغال تلك الوظائف.	3.79	0.97	1	مرتفع
44	تتم سياسات الاختيار والتعيين الحالية بناء على أسس موضوعية.	3.74	0.99	2	مرتفع
45	تقوم السلطة بالتنبؤ بعدد الشواغر التي قد تحدث في المستقبل نتيجة التقاعد أو الاستقالة.	3.63	0.97	3	مرتفع
41-45	الاختيار والتعيين	3.59	0.60	-	مرتفع

يشير الجدول (14) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير الاختيار والتعيين كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.59) والانحراف المعياري (0.60)، ويشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (43) التي تنص على "يخضع المعينون في الوظائف الإدارية لفترة تجربة تحدد مدى صلاحيتهم لإشغال تلك الوظائف"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.97)، بينما احتلت الفقرة (41) التي تنص على "يتم الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية بناء على وصف وظيفي يحدد متطلبات الوظيفة وشروط شغلها" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (1.06). مما يدل على إن هناك استقطاب وتعيين الموظفين وفقاً لمعايير موضوعية, بالإضافة إلى تطوير أساليب استقطاب الموظفين, وان يتم اختيار الموظفين على أساس الكفاءة والخبرة.

رابعاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد التدريب والتطوير:

جدول رقم (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير التدريب والتطوير

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
46	أشترك في البرامج التدريبية التي تقوم بها السلطة بسبب إيماني الفعلي بالفائدة المتوخاة منه.	3.86	0.97	3	مرتفع
47	أشعر بأن هنالك جوانب في حياتي العملية تحتاج إلى نوع من التحسين دفعني للاشتراك البرامج التدريبية التي تعقدها السلطة.	3.99	0.84	1	مرتفع
48	تقوم السلطة بدراسة الاحتياجات التدريبية على أسس علمية.	3.44	1.03	5	متوسط
49	تراعي السلطة الفروق الفردية بن العاملين في إعداد البرامج التدريبية.	3.96	0.89	1	مرتفع
50	تقدم السلطة برامج تدريبية تؤدي إلى الارتقاء بمستوى أداء الأعمال التي أقوم بها.	3.48	1.02	4	متوسط
51	يعد التدريب والتطوير أحد أهم متطلبات جودة الأداء.	3.42	1.04	6	متوسط
46-51	التدريب والتطوير	3.69	0.53	-	مرتفع

يشير الجدول (15) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير التدريب والتطوير كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.69) والانحراف المعياري (0.53)، ويشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (47) التي تنص على "أشعر بأن هنالك جوانب في حياتي العملية تحتاج إلى نوع من التحسين دفعني للاشتراك البرامج التدريبية التي تعقدها السلطة"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.84)، بينما احتلت الفقرة (51) التي تنص على "يعد التدريب والتطوير أحد أهم متطلبات جودة الأداء" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (1.04).

وتفسر هذه النتيجة على أن التدريب للعاملين في السلطة نشاط إنساني مخطط يهدف إلى إحداث تغيرات من ناحية المعلومات والمهارات والاتجاهات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك، ومن شأنه أن يساعد العاملين على القيام بعملهم على الوجه المطلوب. وهذه التصورات الإيجابية حول التدريب والتطوير تبرز في

انسجام المتدربين مما يساعدهم على تعلم المعرفة والأساليب المتطورة لأداء العمل وذلك لإحداث تغيرات في سلوكهم وعاداتهم ومعرفتهم ومهاراتهم وقدراتهم اللازمة في أدائهم لعملهم من أجل الوصول إلى أهدافهم وأهداف المنظمة التي يعملون بها على السواء.

خامساً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد تقييم الأداء:

جدول رقم (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير تقييم الأداء

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
52	يتلاءم أسلوب نظام تقييم الأداء في السلطة مع الوصف الوظيفي.	3.84	0.96	2	مرتفع
53	تطبق السلطة أسلوب تقييم خاص بها.	3.68	0.99	4	مرتفع
54	يتسم أسلوب تقييم الأداء في السلطة بالعدالة.	3.60	0.98	5	مرتفع
55	يتسم أسلوب تقييم الأداء في السلطة بالموضوعية.	3.75	0.95	3	مرتفع
56	تهتم السلطة في عملية تقييم الأداء بالمعلومات والمعارف.	3.92	0.89	1	مرتفع
57	يتم التركيز في عملية تقييم الأداء على مدى التزامي بالقوانين والأنظمة.	3.41	1.06	6	متوسط
52-57	تقييم الأداء	3.70	0.54	-	مرتفع

يشير الجدول (16) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير تميز تقييم الأداء كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.70) والانحراف المعياري (0.54)، ويشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (56) التي تنص على "تهتم السلطة في عملية تقييم الأداء بالمعلومات والمعارف"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.89)، بينما احتلت الفقرة (57) التي تنص على "يتم التركيز في عملية تقييم الأداء على مدى التزامي بالقوانين والأنظمة" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (1.06).

وهذا يعني أنه كلما زاد إدراك العاملين لنظام تقييم الأداء المطبق في السلطة أدى ذلك إلى زيادة مستوى الدافعية للعمل وتحسين الأداء لديهم، وهذا ناتج عن

معرفة المرؤوس بالمعايير المستخدمة في تقويم أدائه وعمق شعوره بعدالـة هـذه المعايير وموضوعيتها وإجادة الرئيس في الحكم على أداء المرؤوس وعن إتقـان الرئيس مع المرؤوس حول المعنى الحقيقي للأداء الجيد في عمل المرؤوس.

4. 2 اختبار فرضيات الدراسة:

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضية الدراسة الرئيس الأولى، تم إجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانـات لافتراضـات تحليـل الانحدار وذلك على النحو التالي: فيما يتعلق بافتراض ضرورة عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة "Multi-Collinearity" قام الباحث بإجراء معامـل تضخم التباين "Variance Inflation Factor-VIF"، واختبار التباين المسموح به "Tolerance" لكل متغير من المتغيرات المستقلة ، ويشير الجدول (17) إلـى أنه إذا كان معامل تضخم التباين(VIF) للمتغير يتجاوز(10) وكانت قيمة التبـاين المسموح به أقل من(0.05) فإنه يمكن القول أن هذا المتغير له ارتباط عالٍ مـع متغيرات مستقلة أخرى وبالتالي سيؤدي إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحـدار. وقد تم الاعتمـاد علـى هـذه القاعـدة لاختبـار الارتبـاط الخطـي المتعـدد "Multicollinearity" بين المتغيرات المستقلة. وكما يشير الجدول (17) والذي يحتوي على المتغيرات المستقلة وقيمة معامل تـضخم التبـاين(VIF) والتبـاين المسموح " Tolerance" لكل متغير، نلحظ أن قيمة(VIF) لجميـع أبعـاد إدارة المعرفة كانت أقل من(10) وتتراوح(1.314 –2.263) كما نلحظ أن قيمة التباين المسموح " Tolerance" لجميع المتغيرات كانت أكبر من (0.05) وتتراوح بـين (0.313 – 0.561) ولذلك يمكن القول أنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجـود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة .

جدول (17)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

الأبعاد	التباين المسموح به Tolerance	معامل تقييم التباين (VIF)	معامل الالتواء Skewness
تشخيص المعرفة	0.313	1.404	0.370
توليد المعرفة	0.464	2.156	0.210
خزن المعرفة	0.561	1.314	0.266
توزيع المعرفة	0.463	2.160	0.337
تنظيم المعرفة	0.443	2.255	0.395
تطبيق المعرفة	0.418	2.263	0.287

ومن أجل التحقيق من افتراض التوزيـع الطبيعـي Normal Distribution للبيانات فقد تم الاستناد إلى احتساب قيمة معامل الالتواء(Skewness) للمتغيرات، وكما يشير الجدول (17) فإن قيمة معامل الالتواء لجميع متغيرات الدراسة كانـت أقل من (1) ولذلك يمكن القول بأنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بالتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة .

جدول (18)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة.

المتغير المستقل	المتغير التابع	درجات الحرية	معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
عمليات إدارة المعرفة	فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية	(6، 1067)	0.575	*123.26	0.000
	التحليل والتصميم	(6، 1067)	0.560	*115.93	0.000
	تخطيط الموارد البشرية	(6، 1067)	0.420	*65.838	0.000
	الاختيار والتعيين	(6، 1067)	0.325	*43.835	0.000
	التدريب والتطوير	(6، 1067)	0.378	*55.120	0.000
	تقييم الأداء	(6، 1067)	0.401	*60.911	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (18) صلاحية نموذج اختبار فرضية الدراسة الرئيس الأولى، ونظراً لارتفاع قيمة(F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية علـى مـستوى دلالـة($\alpha \leq 0.05$) ودرجات حرية(6، 1067)، حيث إن أبعـاد عمليـات إدارة المعرفـة تفسر(57.5%) من التباين في بعد(فاعلية وظائف إدارة الموارد البـشرية)، كمـا

تُفسر أيضاً(56%) من التباين في بعد(التحليل والتصميم)، وتُفسر أيضاً(42%) من التباين في بعد(تخطيط الموارد البشرية)، وفسرت أبعاد عمليـات إدارة المعرفـة (32.5%) من التباين في بعد(الاختيار والتعيين)، كما تُفسر أيضاً(37.8%) مـن التباين في بعد(التدريب والتطوير)، وأخيراً فسرت أبعاد عمليـات إدارة المعرفـة (40.1%) من التباين في بعد(تقييم الأداء).

وجميع ذلك يؤكد دور وأثر أبعاد عمليات إدارة المعرفة فـي تفـسير الأبعـاد التابعة لفاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية. وبناء على ذلك نـستطيع اختبـار فرضيات الدراسة.

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مـستوى الدلالـة (α≤0.05) لعمليات إدارة المعرفة (تشخيص، توليد، خزن، توزيع، تنظيم، تطبيق). مجتمعة على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية.

جدول رقم (19)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر عمليات إدارة المعرفة بإبعاده المختلفة في فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية .

عمليات إدارة المعرفة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
تشخيص المعرفة	0.171	0.038	0.207	*4.529	0.000
توليد المعرفة	0.043	0.040	0.051	**1.065	0.288
خزن المعرفة	0.174	0.042	0.235	*4.113	0.000
توزيع المعرفة	0.366	0.041	0.390	*8.897	0.000
تنظيم المعرفة	0.248	0.042	0.273	*5.863	0.000
تطبيق المعرفة	0.151	0.044	0.173	*3.462	0.001

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α ≤0.05)

** غير دالة عند مستوى(α ≤0.05).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(19)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بعمليات المعرفة (تشخيص، وخزن، توزيع، تنظيم، تطبيق) هي أكثر متغيرات عمليات إدارة المعرفة تأثيراً في فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة والبالغة

(4.529، 4.113، 8.897، 5.863، 3.462) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$).

وأشارت النتائج أن المتغير الفرعي والمتعلق(توليد المعرفة) ليس له أثر في فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية ، حيث كانت قيمة(t) المحسوبة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لمتغيرات عمليات إدارة المعرفة (تشخيص، وخزن، توزيع، تنظيم، تطبيق) في فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية. وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على انه يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لمتغير (توليد المعرفة) في فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية .

جدول (20)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression " للتنبؤ بفاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية من خلال أبعاد عمليات إدارة المعرفة كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
توزيع المعرفة	0.474	*8.871	0.000
تنظيم المعرفة	0.539	*5.821	0.000
خزن المعرفة	0.556	*4.984	0.000
تشخيص المعرفة	0.564	*4.024	0.000
تطبيق المعرفة	0.574	*3.730	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير(توليد المعرفة)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر عمليات إدارة المعرفة في فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية، كما يتضح من الجدول رقم(20) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير توزيع المعرفة يفسر ما مقداره (47.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير تنظيم المعرفة حيث يفسر مع متغير تشخيص المعرفة (53.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً

متغير خزن المعرفة حيث فسر مع المتغيرين السابقين(55.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير تشخيص المعرفة حيث فسر مع المتغيرات السابقة(56.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير تطبيق المعرفة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(57.4%) من التباين في فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية كمتغير تابع. وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير(توليد المعرفة) على اعتبار انه متغير ضعيف وغير مهم إحصائياً.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات إدارة المعرفة (تشخيص، توليد، خزن، توزيع، تنظيم، تطبيق). مجتمعة على فاعلية وظيفة تخطيط الموارد البشرية من وجهة نظر المبحوثين.

جدول رقم (21)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر عمليات إدارة المعرفة بإبعاده المختلفة في فاعلية وظيفة تخطيط الموارد البشرية .

عمليات إدارة المعرفة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
تشخيص المعرفة	0.180	0.045	0.186	*3.986	0.000
توليد المعرفة	0.088	0.048	0.088	**1.829	0.068
خزن المعرفة	0.108	0.051	0.124	*2.143	0.033
توزيع المعرفة	0.415	0.049	0.378	*8.477	0.000
تنظيم المعرفة	0.139	0.050	0.131	*2.756	0.006
تطبيق المعرفة	0.215	0.052	0.210	*4.142	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

** غير دالة عند مستوى($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(21)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بعمليات المعرفة (تشخيص، وخزن، توزيع، تنظيم، تطبيق) هي أكثر متغيرات عمليات إدارة المعرفة تأثيراً في فاعلية وظيفة تخطيط الموارد البشرية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة

والبالغة(3.986، 8.477، 2.756، 4.142) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$).

وأشارت النتائج أن المتغير الفرعي والمتعلق(خزن المعرفة) له أثر في فاعلية وظيفة تخطيط الموارد البشرية، حيث بلغت قيمة(t) المحسوبة(2.143) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وأشارت النتائج أن المتغير الفرعي والمتعلق(توليد المعرفة) ليس لها أثر في فاعلية وظيفة تخطيط الموارد البشرية، حيث كانت قيمة(t) المحسوبة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لمتغيرات عمليات إدارة المعرفة (تشخيص، وخزن، توزيع، تنظيم، تطبيق) في فاعلية وظيفة تخطيط الموارد البشرية . وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لمتغير(توليد المعرفة) في فاعلية وظيفة تخطيط الموارد البشرية.

جدول (22)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression " للتنبؤ بفاعلية وظيفة تخطيط الموارد البشرية من خلال أبعاد عمليات إدارة المعرفة كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
توزيع المعرفة	0.465	8.263	0.000
تطبيق المعرفة	0.530	4.291	0.000
تشخيص المعرفة	0.551	4.448	0.000
تنظيم المعرفة	0.556	2.516	0.012

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيري(خزن المعرفة، وتوليد المعرفة)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر عمليات إدارة في فاعلية وظيفة تخطيط الموارد البشرية، كما يتضح من الجدول رقم(22) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في

معادلة الانحدار، فإن متغير توزيع المعرفة يفسر ما مقداره (46.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير تطبيق المعرفة حيث يفسر مع متغير توزيع المعرفة (53%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير تشخيص المعرفة حيث فسر مع المتغيرين السابقين(55.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير تنظيم المعرفة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(55.6%) من التباين في فاعلية وظيفة تخطيط الموارد البشرية كمتغير تابع. وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيري(خزن المعرفة، وتوليد المعرفة) على اعتبار أنها متغيرات ضعيفة وغير مهمة إحصائياً.

الفرضية الفرعية الثانية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات إدارة المعرفة (تشخيص، توليد، خزن، توزيع، تنظيم، تطبيق). مجتمعة على فاعلية وظيفة تحليل وتصميم إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر المبحوثين.

جدول رقم (23)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر عمليات إدارة المعرفة بإبعاده المختلفة في فاعلية وظيفة تحليل وتصميم إدارة الموارد البشرية .

عمليات إدارة المعرفة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
تشخيص المعرفة	0.192	0.053	0.196	*3.656	0.000
توليد المعرفة	0.074	0.056	0.073	**1.309	0.191
خزن المعرفة	0.218	0.059	0.247	*3.695	0.000
توزيع المعرفة	0.312	0.057	0.287	*5.604	0.000
تنظيم المعرفة	0.213	0.059	0.197	*3.612	0.000
تطبيق المعرفة	0.242	0.061	0.232	*3.979	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

** غير دالة عند مستوى($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(23)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (تشخيص، وخزن، توزيع، تنظيم، تطبيق) هي أكثر متغيرات عمليات إدارة المعرفة تأثيراً في فاعلية وظيفة تحليل وتصميم إدارة الموارد البشرية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة

والبالغة(3.656، 3.695، 5.604، 3.612، 3.979) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$).

وأشارت النتائج أن المتغير الفرعي والمتعلق (توليد المعرفة) ليس له أثر في فاعلية وظيفة تحليل وتصميم إدارة الموارد البشرية، حيث كانت قيمة(t) المحسوبة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لمتغيرات عمليات إدارة المعرفة (تشخيص، وخزن، توزيع، تنظيم، تطبيق) في فاعلية وظيفة تحليل وتصميم إدارة الموارد البشرية. وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لمتغير(توليد المعرفة) في فاعلية وظيفة تحليل وتصميم إدارة الموارد البشرية.

جدول (24)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بفاعلية وظيفة تحليل وتصميم إدارة الموارد البشرية من خلال أبعاد عمليات إدارة المعرفة كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
توزيع المعرفة	0.324	5.568	0.000
خزن المعرفة	0.382	4.301	0.000
تطبيق المعرفة	0.397	3.556	0.000
تشخيص المعرفة	0.405	4.144	0.000
تنظيم المعرفة	0.418	3.459	0.001

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير(توليد المعرفة)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر عمليات إدارة المعرفة في فاعلية وظيفة تحليل وتصميم إدارة الموارد البشرية، كما يتضح من الجدول رقم(24) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير توزيع المعرفة يفسر ما مقداره

(32.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير خزن المعرفة حيث يفسر مع متغير توزيع المعرفة (38.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير تطبيق المعرفة حيث فسر مع المتغيرين السابقين(39.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير تشخيص المعرفة حيث فسر مع المتغيرات السابقة (40.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير تنظيم المعرفة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(41.8%) من التباين في فاعلية وظيفة تحليل وتصميم إدارة الموارد البشرية كمتغير تابع. وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير(توليد المعرفة) على اعتبار انه متغير ضعيف وغير مهم إحصائياً.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات إدارة المعرفة (تشخيص، توليد، خزن، توزيع، تنظيم، تطبيق). مجتمعة على فاعلية وظيفة الاختيار والتعيين للموارد البشرية من وجهة نظر المبحوثين.

جدول رقم (25)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر عمليات إدارة المعرفة بإبعادها المختلفة في فاعلية وظيفة الاختيار والتعيين للموارد البشرية .

عمليات إدارة المعرفة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
تشخيص المعرفة	0.099	0.055	0.105	**1.828	0.068
توليد المعرفة	0.143	0.058	0.147	*2.450	0.015
خزن المعرفة	0.084	0.061	0.098	**1.367	0.172
توزيع المعرفة	0.279	0.059	0.259	*4.691	0.000
تنظيم المعرفة	0.323	0.060	0.311	*5.293	0.000
تطبيق المعرفة	0.156	0.063	0.156	*2.471	0.014

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

** غير دالة عند مستوى($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(25)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بعمليات المعرفة (توزيع، تنظيم) هي أكثر متغيرات عمليات إدارة المعرفة تأثيراً في فاعلية وظيفة الاختيار

والتعيين للموارد البشرية، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة والبالغة(4.691، 5.293) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة (0.01≥ α). وأشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة(توليد المعرفة، وتطبيق المعرفة) لهما أثر في فاعلية وظيفة الاختيار والتعيين للموارد البشرية، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(2.450، 2.471) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05≥ α).

وأشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة(تشخيص المعرفة، وخزن المعرفة) ليس لها أثر في فاعلية وظيفة الاختيار والتعيين للموارد البشرية، حيث كانت قيمة(t) المحسوبة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05≥ α). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لمتغيرات عمليات إدارة المعرفة (توليد، توزيع، تنظيم، تطبيق) في فاعلية وظيفة الاختيار والتعيين للموارد البشرية. وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لمتغيري (تشخيص المعرفة، وخزن المعرفة) في فاعلية وظيفة الاختيار والتعيين للموارد البشرية.

جدول (26)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression " للتنبؤ بفاعلية وظيفة الاختيار والتعيين للموارد البشرية من خلال أبعاد عمليات إدارة المعرفة كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
تنظيم المعرفة	0.274	5.481	0.000
توزيع المعرفة	0.307	4.540	0.000
تطبيق المعرفة	0.312	2.930	0.004
توليد المعرفة	0.320	2.518	0.012

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(0.05≥ α)

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيري (تشخيص المعرفة، وخزن المعرفة)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر عمليات إدارة المعرفة في فاعلية وظيفة الاختيار والتعيين الموارد البشرية، كما يتضح من الجدول رقم(26) والذي يبين ترتيب

دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير تنظيم المعرفة يفسر ما مقداره (27.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير توزيع المعرفة حيث يفسر مع متغير تنظيم المعرفة (30.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير تطبيق المعرفة حيث فسر مع المتغيرين السابقين(31.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير توليد المعرفة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(32%) من التباين في فاعلية وظيفة الاختيار والتعيين للموارد البشرية كمتغير تابع. وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيري (تشخيص المعرفة، وخزن المعرفة) على اعتبار أنها متغيرات ضعيفة وغير مهمة إحصائياً.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات إدارة المعرفة (تشخيص، توليد، خزن، توزيع، تنظيم، تطبيق) مجتمعة على فاعلية وظيفة تقييم الأفراد العاملين من وجهة نظر المبحوثين.

جدول رقم (27)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر عمليات إدارة المعرفة بإبعادها المختلفة في فاعلية وظيفة تقييم الأفراد العاملين من وجهة نظر المبحوثين.

عمليات إدارة المعرفة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
تشخيص المعرفة	0.170	0.065	0.168	*3.030	0.003
توليد المعرفة	0.097	0.060	0.028	**0.493	0.622
خزن المعرفة	0.229	0.063	0.251	*3.631	0.000
توزيع المعرفة	0.418	0.061	0.363	*6.852	0.000
تنظيم المعرفة	0.229	0.063	0.268	*4.762	0.000
تطبيق المعرفة	0.102	0.065	0.095	**1.575	0.116

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

** غير دالة عند مستوى($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(27)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (تشخيص، توليد، خزن، توزيع، تنظيم، تطبيق) هي أكثر متغيرات عمليات إدارة المعرفة تأثيراً في فاعلية وظيفة تقييم الأفراد العاملين من وجهة نظر المبحوثين، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة

والبالغة(3.030، 3.631، 6.852، 4.762) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$).

وأشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (توليد المعرفة، وتطبيق المعرفة) ليس لهما أثر في فاعلية وظيفة تقييم الأفراد العاملين من وجهة نظر المبحوثين، حيث كانت قيمة(t) المحسوبة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لمتغيرات عمليات إدارة المعرفة (تشخيص، توليد، خزن، توزيع، تنظيم، تطبيق) في فاعلية وظيفة تقييم الأفراد العاملين من وجهة نظر المبحوثين. وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لمتغير(توليد المعرفة، وتطبيق المعرفة) في فاعلية وظيفة تقييم الأفراد العاملين من وجهة نظر المبحوثين.

جدول (28)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بفاعلية وظيفة تقييم الأفراد العاملين من خلال أبعاد عمليات إدارة المعرفة كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
توزيع المعرفة	0.251	*7.113	0.000
تنظيم المعرفة	0.309	*5.957	0.000
خزن المعرفة	0.335	*4.652	0.000
تشخيص المعرفة	0.357	*4.030	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيري(توليد المعرفة، وتطبيق المعرفة)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر عمليات إدارة المعرفة في فاعلية وظيفة تقييم الأفراد العاملين، كما يتضح من الجدول رقم(28) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير توزيع المعرفة يفسر ما مقداره (25.1%)

من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير تنظيم المعرفة حيث يفسر مع متغير توزيع المعرفة (30.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير خزن المعرفة حيث فسر مع المتغيرين السابقين(33.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير تشخيص المعرفة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(35.7%) من التباين في فاعلية وظيفة تقييم الأفراد العاملين كمتغير تابع. وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيري (تشخيص المعرفة، وخزن المعرفة) على اعتبار أنها متغيرات ضعيفة وغير مهمة إحصائياً.

الفرضية الفرعية الخامسة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) لعمليات إدارة المعرفة (تشخيص، توليد، خزن، توزيع، تنظيم، تطبيق) مجتمعة على فاعلية وظيفة تدريب وتطوير الموارد البشرية .

جدول رقم (29)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر عمليات إدارة المعرفة بإبعاده المختلفة في فاعلية وظيفة تدريب وتطوير الموارد البشرية .

عمليات إدارة المعرفة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
تشخيص المعرفة	0.214	0.056	0.209	*3.852	0.000
توليد المعرفة	0.167	0.059	0.158	*2.808	0.005
خزن المعرفة	0.233	0.062	0.254	*3.743	0.000
توزيع المعرفة	0.396	0.060	0.341	*6.550	0.000
تنظيم المعرفة	0.256	0.061	0.236	*4.274	0.000
تطبيق المعرفة	0.040	0.064	0.037	**0.627	0.531

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α ≤0.05)

** غير دالة عند مستوى(α ≤0.05).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(29)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بعمليات المعرفة (تشخيص، توليد، وخزن، توزيع، تنظيم) هي أكثر متغيرات عمليات إدارة المعرفة تأثيراً في فاعلية وظيفة تدريب وتطوير الموارد البشرية، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة والبالغة (3.852، 2.808، 3.743، 6.550، 4.274) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة (α ≤0.01).

وأشارت النتائج أن المتغير الفرعي والمتعلق(تطبيق المعرفة) ليس له أثر في فاعلية وظيفة تدريب وتطوير الموارد البشرية، حيث كانت قيمة(t) المحسوبة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لمتغيرات عمليات إدارة المعرفة (تشخيص، توليد، وخزن، توزيع، تنظيم) في فاعلية وظيفة تدريب وتطوير الموارد البشرية . وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لمتغير (تطبيق المعرفة) في فاعلية وظيفة تدريب وتطوير الموارد البشرية .

جدول (30)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بفاعلية وظيفة تدريب وتطوير الموارد البشرية من خلال أبعاد عمليات إدارة المعرفة كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
توزيع المعرفة	0.320	6.867	0.000
تنظيم المعرفة	0.363	4.695	0.000
تشخيص المعرفة	0.383	3.923	0.000
خزن المعرفة	0.391	3.693	0.000
توليد المعرفة	0.401	2.982	0.003

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير (تطبيق المعرفة)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر عمليات إدارة المعرفة في فاعلية وظيفة تدريب وتطوير الموارد البشرية، كما يتضح من الجدول رقم(30) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، إن متغير توزيع المعرفة يفسر ما مقداره (32%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير تنظيم المعرفة حيث يفسر مع متغير توزيع المعرفة (36.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير

تشخيص المعرفة حيث فسر مع المتغيرين السابقين(38.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير خزن المعرفة حيث فسر مع المتغيرات السابقة (39.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير توليد المعرفة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(40.1%) من التباين في فاعلية وظيفة تدريب وتطوير الموارد البشرية كمتغير تابع. وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير(تطبيق المعرفة) على اعتبار أنه متغير ضعيف وغير مهم إحصائياً.

4. 3 مناقشة النتائج:

1. دلت النتائج أن تصورات المبحوثين لعمليات إدارة المعرفة في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة جاءت بدرجة مرتفعة وقد احتّل بعد تطبيق المعرفة المرتبة الأولى، يلي ذلك بعد خزن المعرفة، وجاء في المرتبة الثالثة بعد توليد المعرفة، وجاء في المرتبة الرابعة بعد توزيع المعرفة، وجاء في المرتبة الخامسة بعد تنظيم المعرفة، في حين جاء في المرتبة السادسة والأخيرة بعد تشخيص المعرفة وقد يعود السبب في ذلك إلى أهمية وضوح توجه سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة المستقبلي، والأهداف التي تسعى لتحقيقها من خلال توظيف المعرفة، وبناء الهياكل التنظيمية المرنة، والسماح للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات، وتفسر هذه النتيجة على أن المنظمات الناجحة ومن أجل ضمان بقائها، واستمرارها قوية ومؤثرة يجب ألاّ تقف عند حد الكفاءة بمعنى أن تقتنع بالقيام بأعمالها بطريقة صحيحة، بل يجب أن يكون توظيف المعرفة والتكنولوجيا هي السمات المميزة لأداء خدماتها. ذلك أن إحساس العاملين بتوافر وظائف المعرفة يعد أحد المؤثرات المحفزة على إيجاد منظمات تتسم بالفاعلية بما يكفل تحقيق مصلحة المنظمة والفرد معاً. كما يمكن أن تفسر هذه النتيجة على أن توافر أبعاد إدارة المعرفة يساعد على استخدام أمثل لنظم المعلومات الحديثة. ويسهل الإجراءات الإدارية، ويزيد الكفاءة لدى العاملين فيها، ويحسن المخرجات،

ويوفر الوقت، والمال؛ وذلك من خلال توافر التجهيزات والمعدات اللازمة لتطبيق هذا المفهوم في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، وتوافر أخصائيين، والبنية المعلوماتية اللازمة، وتوافر المعدات والتجهيزات اللازمة من موارد بشرية مؤهلة، وخطط إستراتيجية واضحة، وقاعدة بيانات واسعة ومهيأة، كلّ ذلك يمكن أن يسهم في تحقيق تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية. كما أن توافر درجات مقبولة من مؤشرات المعرفة لدى العاملين يعد من أهم الركائز التي تساعد على توظيف منهجية إدارة المعرفة، لإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة لتحقيق هذا الغرض، ولتمكينهم من المساهمة في تحسين جودة مخرجات العمل، وتمكينهم من الأداء بشكل مميز. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة(الحمايدة، 2011) ودراسة (مجيد، 2010) ودراسة (المجالي، 2009) ودراسة (بيدس، 2007) التي أشارت نتائجها إلى أن استخدام الأساليب والبرامج العلمية الحديثة لإدارة المعرفة تسهم في فاعلية اتخاذ القرارات من قبل مديري شركات الاتصال الأردنية، وتتفق أيضاً مع دراسة(آدم، 2010) التي أشارت نتائجها إلى أن تصورات العاملين في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض لإدارة المعرفة جاءت بدرجة متوسطة دراسة(حسن، 2008) التي أشارت نتائجها إلى أن درجة إدراك إدارة المعرفة وكذلك درجة ممارستها في المدارس الخاصة في مدينة عمان كانت متوسطة في جميع المجالات. وتتفق أيضاً مع دراسة (المطاعني، 2008) التي أشارت نتائجها إلى أن درجة تطبيق إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان كانت متوسطة في جميع عمليات إدارة المعرفة التي كانت مجالات الدراسة، وتتفق أيضاً مع دراسة (العطوي، 2008) التي أشارت نتائجها إلى أن وظائف إدارة المعرفة وفقاً لتصورات أفراد عينة الدراسة ذات مستوى متوسط.

2. دلت النتائج أن تصورات المبحوثين لوظائف إدارة الموارد البشرية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، وقد احتّل بعد تقييم الأداء المرتبة الأولى، وجاء في المرتبة الثالثة بعد تخطيط الموارد البشرية، وجاء في المرتبة

الرابعة بعد التحليل والتصميم، في حين جاء في المرتبة الهامسة والأخيرة بعد الاختيار والتعيين. وتُفسر هذه النتيجة أن وظائف إدارة الموارد البشرية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة تستند إلى قاعدة بيانات شاملة عن الموارد البشرية، مما يجعلها أكثر كفاءة في رفد متخذ القرار في السلطة بالمعلومات التي يحتاجها لرسم السياسات ووضع الاستراتيجيات، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العنزي، 2010) ودراسة (الرشيدي، 2009) ودراسة (العنزي، 2009) .

3. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بعمليات المعرفة (تشخيص، وخزن، توزيع، تنظيم، تطبيق) هي أكثر متغيرات عمليات إدارة المعرفة تأثيراً في فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية، وإن متغير تشخيص المعرفة يفسر ما مقداره (47.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير توزيع المعرفة حيث يفسر مع متغير تشخيص المعرفة (53.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير تنظيم المعرفة حيث فسر مع المتغيرين السابقين(55.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير خزن المعرفة حيث فسر مع المتغيرات السابقة(56.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير تطبيق المعرفة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(57.4%) من التباين في فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية كمتغير تابع. وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير(توليد المعرفة) على اعتبار انه متغير ضعيف وغير مهم إحصائياً.

ومثل هذه النتيجة ملموسة ومستشعرة؛ حيث تُفسر على أن سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة تواجه تحديات متجددة ومتغيرة تتطلب من الإدارات العليا تبني سياسات واستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات؛ لتحقيق أهداف المصلحة بالأسلوب الناجح. ونظراً للتغير السريع والمتجدد في بيئة العمل فإنه يتوجب على الإدارات العليا أن تفسح مجال الحرية للموظفين في مختلف المستويات الإدارية لاتخاذ القرارات المناسبة من دون الرجوع للإدارة العليا إلا في الحالات الضرورية وفي حالة القرارات الحاسمة، بغية تقديم الخدمات

للمواطنين بكفاءة وفاعلية. وتُفسر هذه النتيجة أيضاً على أن عمليات إدارة المعرفة في السلطة من أحد المؤثرات المحفزة تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية حيث إن توافر هذه الوظائف يسهم في سيادة التفاعل والحوار بين الأفراد، ووجود التعاون والانسجام بينهم وبين الإدارة، وإتاحة الفرصة للنمو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية، وتسهيل طرق وأساليب العمل، بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الإفراد والعاملين بالسلطة؛ من أجل تحقيق مصلحة المنظمة والفرد معاً، كما تُفسر هذه النتيجة أيضاً على أن العاملين يحتاجون إلى خلق إجماع حول رؤية ورسالة المصلحة والقيم والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها. فعند إيضاح رؤية ورسالة السلطة للعاملين، فأنهم بلا شك سيشعرون بامتلاكهم القدرة على التصرف بحرية في عملهم بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات.

4. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بعمليات المعرفة (تشخيص، وخزن، توزيع، تنظيم، تطبيق) هي أكثر متغيرات عمليات إدارة المعرفة تأثيراً في فاعلية وظيفة تخطيط الموارد البشرية، وإن متغير توزيع المعرفة يفسر ما مقداره (46.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير تطبيق المعرفة حيث يفسر مع متغير توزيع المعرفة (53%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير تشخيص المعرفة حيث فسر مع المتغيرين السابقين(55.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير تنظيم المعرفة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(55.6%) من التباين في فاعلية وظيفة تخطيط الموارد البشرية كمتغير تابع. وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيري(خزن المعرفة، وتوليد المعرفة) على اعتبار أنها متغيرات ضعيفة وغير مهمة إحصائياً.

5. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (تشخيص، وخزن، توزيع، تنظيم، تطبيق) هي أكثر متغيرات عمليات إدارة المعرفة تأثيراً في فاعلية وظيفة تحليل وتصميم إدارة الموارد البشرية، وإن متغير توزيع المعرفة يفسر ما مقداره (32.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير تطبيق

المعرفة حيث يفسر مع متغير توزيع المعرفة (38.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير خزن المعرفة حيث فسر مع المتغيرين السابقين(39.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير تشخيص المعرفة حيث فسر مع المتغيرات السابقة (40.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير تنظيم المعرفة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(41.8%) من التباين في فاعلية وظيفة تحليل وتصميم إدارة الموارد البشرية كمتغير تابع. وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير(توليد المعرفة) على اعتبار انه متغير ضعيف وغير مهم إحصائياً.

6. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بعمليات المعرفة (توزيع، تنظيم) هي أكثر متغيرات عمليات إدارة المعرفة تأثيراً في فاعلية وظيفة الاختيار والتعيين للموارد البشرية، وإن متغير تنظيم المعرفة يفسر ما مقداره (27.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير توزيع المعرفة حيث يفسر مع متغير تنظيم المعرفة (30.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير تطبيق المعرفة حيث فسر مع المتغيرين السابقين(31.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير توليد المعرفة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(32%) من التباين في فاعلية وظيفة الاختيار والتعيين للموارد البشرية كمتغير تابع. وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيري (تشخيص المعرفة، وخزن المعرفة) على اعتبار أنها متغيرات ضعيفة وغير مهمة إحصائياً.

7. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (تشخيص، توليد، خزن، توزيع، تنظيم، تطبيق) هي أكثر متغيرات عمليات إدارة المعرفة تأثيراً في فاعلية وظيفة تقييم الأفراد العاملين من وجهة نظر المبحوثين، وإن متغير توزيع المعرفة يفسر ما مقداره (25.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير تنظيم المعرفة حيث يفسر مع متغير توزيع المعرفة (30.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير خزن المعرفة حيث فسر مع المتغيرين السابقين(33.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً

متغير تشخيص المعرفة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(35.7%) من التباين في فاعلية وظيفة تقييم الأفراد العاملين كمتغير تابع. وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيري (تشخيص المعرفة، وخزن المعرفة) على اعتبار أنها متغيرات ضعيفة وغير مهمة إحصائياً.

8. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بعمليات المعرفة (تشخيص، توليد، وخزن، توزيع، تنظيم) هي أكثر متغيرات عمليات إدارة المعرفة تأثيراً في فاعلية وظيفة تدريب وتطوير الموارد البشرية، وإن متغير توزيع المعرفة يفسر ما مقداره (32%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير تنظيم المعرفة حيث يفسر مع متغير توزيع المعرفة (36.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير تشخيص المعرفة حيث فسر مع المتغيرين السابقين(38.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير خزن المعرفة حيث فسر مع المتغيرات السابقة (39.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير توليد المعرفة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(40.1%) من التباين في فاعلية وظيفة تدريب وتطوير الموارد البشرية كمتغير تابع. وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير(تطبيق المعرفة) على اعتبار أنه متغير ضعيف وغير مهم إحصائياً.

4. 2 التوصيات

على ضوء ما تقدم من مناقشة ونتائج توصي الدراسة بما يلي:

1. العمل على تعزيز عمليات إدارة المعرفة من خلال إيجاد قاعدة بيانـات ونظم للمعلومات، قادرة على تزويد إدارتها بما تحتاجه مـن معلومـات كمية ونوعية في الوقت المناسب والـشكل المناسـب، وعلـى جميـع المستويات الإدارية فيها، باعتبارها أحد المكونات الأساسـية فـي إدارة المعرفة.
2. قيام سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة بأخذ دورها فـي الاهتمـام بإدارة المعرفة وتعزيزها لما لها من أثر وظائف إدارة الموارد البشرية،

وذلك من خلال تشجيع مشاركتهم لـ زملائهم فـ ي مناسـ باتهم، وإقامـ ة الأنشطة واللقاءات ذات الصفة الاجتماعية، وإقامة النـ وادي وتـ شجيعهم على المشاركة فيها، وتشجيع العاملين على البحث والتحليـ ل ومحاولـ ة الوصول إلى الحقائق بأسلوب علمي، وإشراكهم في مؤتمرات وحوارات ونقاشات ذات فائدة في إثراء مهاراتهم وقدراتهم.

3. تبني فلسفة إدارية وأساليب تنظيمية تدعم تطبيق عمليات إدارة المعرفـ ة من قبل الإدارة العليا وذلك عن طريق العمل على تخـ صيص المـ وارد المالية البشرية الكافية وغرس ثقافة تنظيمية مرنة وتعاونية تدعم المعرفة والمشاركة فيها.

4. التطوير المهني للموارد البشرية في السلطة وتدريبهم بـ شكل مـ ستمر، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وزيادة اطلاعهم على التطورات فـ ي البيئـ ة الخارجية وأساليب العمل الرائدة لمساعدتهم للوصول إلى درجة عالية من الفاعلية، وحفزهم ليكونوا دعاة تغيير في السلطة ، ونشر ورعاية القيم الإيجابية في السلطة، بما يمتلكونه من أدوار توجيهية من خلال قراراتهم التي يمكن أن تغلّف بإطار أخلاقي، وهذا يتطلب أن تكون سياسات انتقاء المديرين موضوعة وقائمة على أساس الكفاءة.

5. ولما كانت هذه الدراسة لم تغطي جميع الأبعاد إذ أبقت المجـ ال مفتوحـ اً لدراسات أخرى مستقبلية تتناول أبعاداً جديدة ذات علاقة بمتغيرات الدراسة مثل (التعلم التنظيمي، وإعادة هندسة العمل الإداري وتكنولوجيا المعلومات، القيادة التحويلية، والجودة الشاملة).

المراجع

أ. المراجع العربية:

أبو بكر، مصطفى محمود (2008) ، "**أدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية**"،مصر, الإسكندرية: الدار الجامعية.

أبو شيخة ، نادر أحمد، (2001) ، "**إدارة الموارد البشرية** : **رؤية مستقبلية** "،الأردن عمان : دار الصفاء للنشر والتوزيع .

أبو علفة، عصام الدين (2005)، "**اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية: النظرية والتطبيق**"،مصر، القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع,الطبعة الأولى.

أبو النصر. مدحت محمد، (2008)، "**الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، المجموعة العربية للتدريب والنشر**"، مصر، القاهرة، الطبعة الأولى.

أدم، ناجي بن عبدالله بن محمد،(2010)، **مدى توافر إدارة المعرفة وأثرها على التطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن

آل علي، رضا صاحب، والموسوي، سنان كاظم، (2001) ، "**الإدارة لمحات معاصرة**"،الاردن,عمان, دار الوراق للنشر والتوزيع.

برنوطي ، سعاد نايف، (2007) ،" **إدارة الموارد البشرية (أدارة الأفراد)** "،الاردن, عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة .

البطاينه، محمد تركي، والمشاقبه زياد محمد (2010) **إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق**،الاردن, عمان : دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.

بلوط، حسن، (2002) ، "**إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي**"،لبنان, بيروت: دار النهضة العربية.

حجازي، هيثم علي، (2005)، "**قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية: دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام و الخاص**

باتجاه بناء أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة"،الأردن , عمان, جامعة عمـان العربية ,رسالة دكتوراه غير منشورة.

حرحوش ، صالح، عادل، (2006) ، "**إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي**"، الأردن,اربد: عالم الكتب الحديث وجدارا للكتاب العالمي.

حريم، حسين، (2010) ، "**إدارة المنظمات: منظور كلي**"، الأردن ، عمـان: دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية.

حسن، منال صبحي عبد الكريم، (2008)، "**إستراتيجية إدارية تربوية مقترحـة لزيادة القيمة المضافة باستخدام إدارة المعرفة في المدارس الخاصـة فـي مدينة عمان**"،الأردن,عمان, الجامعة الأردنية, رسالة دكتوراه غير منشورة.

حسونة، فيصل ،(2008)، "**إدارة الموارد البشرية**"الأردن, عمان, ، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى .

حسين, افتكار وآخرون, (2010)"إدارة المعرفة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة فـي الـدول الناميـة"مجلـة ممارسـات إدارة المعرفـة, متـوفرعبر Vol. (11), No. (2), Reviewing http://www.tlainc.com/articl228.htm at 25/2/2011

الحمايدة، هناء، (2011)،" **إدارة المعرفة وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التـدريس في الجامعات الحكومية الأردنية من وجهة نظرهم**"،الأردن, الكرك,جامعـة مؤتة رسالة ماجستير غير منشورة.

الحميدي، نجم عبد الله ، السامرائي، سلوى أمين والعبيد،عبد الـرحمن، (2005)، "**نظم المعلومات الإدارية-مدخل معاصر**" الأردن,عمـان, دار وائـل للنـشر والتوزيع.

حنفي، عبد الغفار، (2007)، "**السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**"مصر, القاهرة ,الدار الجامعية.

الدغمي، عامر نايل،(2009)، "**فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية في بلـديات محافظة المفرق من وجهة نظر العاملين فيهـا**"الاردن, عمـان، الجامعـة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة.

رايس، مراد، (2009)، "أثر تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية في القطاع العام البحريني"، **دورية الإدارة العامة** ، المجلد (35)، العدد (1)، ص ص129-167.

رشيد، مازن، (2001)، "**إدارة الموارد البشرية: الأسس النظريـة والتطبيقـات العملية في المملكـة العربيـة الـسعودية**" الـسعودية، الريـاض، مكتبـة العبيكان,الطبعة الاولى.

الرشيدي، خاف مسلم ،(2009)، "**أثر فاعليـة تطبيـق وظـائف إدارة المـوارد البشرية على الأداء المؤسسي من وجهة نظـر العـاملين فـي الـوزارات السعودية في منطقة الرياض",**الأردن**,** الكرك , جامعة مؤتة, رسالة ماجستير غير منشورة.

الزامل، ريم،(2003)، "إدارة المعرفة لمجتمع قادر على المعرفة،" الانترنت: موقـع **مجلـة العـالم الرقمـي**، العـدد (16)، متـوفر عبـر شـبكة الانترنـت: http://www.hrdiscussion.com (جرت زيارة الموقع في 2011/1/4).

الزريقات، خالد، (2010)، "**أثر إدارة المعرفة على فاعلية اتخاذ القرار في الشركات المساهمة العامة الأردنية"، دراسات، العلوم الإدارية**، مجلد.(37)، عدد.(2)، ص ص.114-134.

الزعبي، محمد عبد الله، (2009)، "**اثر القيادة التـشاركية علـى تحـسين أداء الموارد البشرية في شركات الصناعة الكويتية**"، الأردن ,عمـان، الجامعـة الأردنية, رسالة ماجستير غير منشورة، .

زويلف، مهدي حسن (2001)، "**إدارة الموارد البشرية كمـدخل كمـي**"،الاردن , عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع،الطبعة الأولى.

السالم، مؤيد، والصالح، حرحوش، (2002)، "**إدارة المـوارد البـشرية: مـدخل استراتيجي**"، الأردن،عمان, عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.

سالم، محمد علي، (2009) ، "**الإدارة الإستراتيجية**"،لبنان, بيروت: دار البدايـة للنشر والتوزيع ,الطبعة الأولى.

السعايده، أميمه حمدان،(2009)، "**نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها علـى الأداء المؤسسي دراسة ميدانية لشركات الاتصالات الأردنية**"، الأردن,عمان، الجامعة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة.

السلمي، علي.(2001)." **إدارة الموارد البشرية**" ، مصر, القاهرة, دارغريب للنشر والتوزيع.

السالمي، علي، (2002)، "**إدارة التميز-نمـاذج وتقنيـات الإدارة فـي عـصر المعرفة**", مصر,دار غريب للنشر والتوزيع.

شوقي، محمد، (2005)، "**الإدارة المعاصرة** "مدخل حديث،مصر,القاهرة, دار النهضة العربية، الطبعة الاولى .

الصالح، محمد فالح ، (2004) ، "**إدارة الموارد البشرية**" ،الاردن , عمـان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الصيرفي، محمد (2003)، "**إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**"،الاردن، عمان: دار قنديل للنشر.

الظاهر. نعيم إبراهيم، (2009)، "**إدارة المعرفة**",الاردن, عـالم الكتـب الحـديث للنشر والتوزيع مع جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع, الطبعة الأولى.

عبدالباقي، عبدالرحمن (2000)، "**إدارة الأفراد وإدارة العلاقات الإنسانية**"،مـصر القاهرة, مكتبة عين شمس.

عبوي, زيد منير، (2006) ، "**إدارة الموارد البشرية**"الأردن , عمان: دار كنـوز المعرفة للنشر والتوزيع,الطبعة الأولى.

العتيبي، ياسر عبد الله تركي،(2007)، "**إدارة المعرفة وإمكانيـة تطبيقهـا فـي الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى**"الـسعودية ,مكـة المكرمة، ، جامعة أم القرى، رسالة دكتوراه غير منشورة.

العذاري، عدنان داود محمد; الدعمى، هدى زوير مخلـف، (2010)، "**الاقتـصاد المعرفى و انعكاساته على التنمية البشرية" : نظريـة و تحليـل فـى دول عربية مختارة**،السعودية, الرياض، دار جرير للنشر والتوزيع.

العطوي، فهد(2008) "**مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها على الفاعلية التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة العامة للتعليم الفني والمهني في المملكة العربية السعودية**"،الأردن,الكرك,جامعة مؤتة, رسالة ماجستير غير منشورة.

العقيلي، عمر وصفي ، (2005) ، "إدارة **الموارد البشرية-بعد إستراتيجي**" الاردن,عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عليان، ربحي، (2008)، "**إدارة المعرفة**"، الأردن، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى.

العلمي ، صباح سعد الدين عمر، (2006)، "**الإدارة العامة و الأداء الاداري في فلسطين**"،فلسطين ,غزة, الناشر مكتبة اليازجي،الطبعة الاولى.

العلي، علي . قنديلجي،عليوه . العمري ، غالب،(2006)،" **المدخل إلى إدارة المعرفة**",الاردن,عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

العنزي، سعد وصالح، احمد، (2009)، "**إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال**"، الأردن، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية.

العنزي، فرج، (2010)، "**أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي في الجمارك السعودية**"،الاردن, الكرك، جامعة مؤتة، رسالة ماجستير غير منشورة.

العنزي، فرحان فيحان ، (**2009**) ، "**اثر جودة نظم المعلومات الادارية على فاعلية تخطيط الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية**"، الأردن , الكرك , جامعة مؤتة, رسالة ماجستير غير منشورة.

عيسان، صالحة عبد الله،والعاني وجيهة ثابت، (2008)، "**دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة السلطان قابوس**"، عمان البصائر، المجلد 12، العدد 1، ص ص 59 -107.

الفرا، ماجد محمد، والشنطي، محمود عبدالرحمن، (2008) ، " أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في

قطاع غزة، **مجلة الجامعة الإسلامية(سلسلة الدراسات الإنـسانية)،** المجلـد السادس عشر، العدد الأول، ص- 713 ص755 .

الكبيسي، عامر (2005)، "**إدارة المعرفة وتطوير المنظمـات**"مصر,الإسـكندرية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندري, الطبعة الأولى.

كراسنة. عبد الفتاح عبد الرحمن, والخليلي، سمية محمد توفيق (2009) "مكونات إدارة المعرفة: دراسة تحليلية في وزارة التربية والتعليم الأردنية"**, دراسـة منشورة في المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، مجلد (5)، عـدد (3)، ص ص 123-142.

الكرخي، مجيد، (2009) ، "**التخطيط الاستراتيجي،عرض نظري تطبيقي**"، الأردن عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع،.

الكساسبه، محمد؛ والفاعوري، عبير؛ والعميان، محمود،(2010) **،**" دور وظـائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة"، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد (6)، العدد(2)، ص ص 163 -183.

الكفافي ، محمد جمال ،(2007)،" **الاستثمار فـي المـوارد البـشرية للمنافـسة العالمية**"، مصر, القاهرة ,الدار الثقافية.

الكندي، نادية عبد الله، (2008)، "**متطلبات تطبيق إدارة المعرفـة فـي جامعـة السلطان قابوس "دراسة ميدانية"،** سلطنة عمان, مسقط, جامعـة الـسلطان قابوس**,** رسالة ماجستير غير منشورة.

المجالي، ايمان، (2009)، " **اثر وظائف إدارة المعرفة في تعزيز عمليات الهندرة في دائرة الجمارك الأردنية**"،الأردن, الكرك,جامعة مؤتة, رسـالة ماجـستير غير منشورة.

المجذوب، طارق، (2005)، "**الإدارة العامة"،**لبنان, بيروت منشورات الحبي الحقوقية،الطبعة الاولى.

مجيد، بي كرد، عبدالله(2010) "**أثر إدارة المعرفة في التميز التنظيمي: دراسـة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة**"، الأردن, الكرك,جامعة مؤتة, رسالة ماجستير غير منشورة.

المرسي ، جمال الدين، (2006)، "**الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية : المـدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين**" مصر ,الإسـكندرية : الدار الجامعية.

المطاعني، علي بن حمد بـن علـي (2008)، **بنـاء أنمـوذج لإدارة المعرفـة بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان**، رسالة دكتوراه غير منـشورة، الجامعة الأردنية، عمان،الأردن.

المغربي، كامل محمد، (2007) ، "**الإدارة: أصالة المبادئ والأسـس ووظـائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين**"، الأردن ، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.

الملكاوي. إبراهيم الخلوف ،(2007)، "**إدارة المعرفة: الممارسـات والمفـاهيم**"، الأردن,مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع, الطبعة الأولى.

الموسوي، سنان، (2006) ، "**إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليهـا**"، الأردن, عمان, دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ,الطبعة الأولى .

الهيتي، خالد عبدالرحيم، (2005) ، "**إدارة الموارد البشرية مدخل اسـتراتيجي**"، الاردن,عمان, دار وائل للنشر والتوزيع.

نجم، عبود: (2005)، "**إدارة المعرفة: المفـاهيم والاسـتراتيجيات والعمليـات**"، الأردن عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

ياسين. سعد غالب، (2007)، "**إدارة المعرفة: المفاهيم، والنظم، والتقنيات**"، دار الأردن,عمان, المناهج للنشر، الطبعة الأولى.

يوسف، أبو فارة ،(2004) ، " **العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء**"، إدارة المعرفة ، الأردن, عمان, جامعة الزيتونة, بحث منشور إلى المـؤتمر العلمي الرابع.

ب. المراجع الأجنبية:

Aguiar, Laura, (2009), **Applying Knowledge Management for Research And Development in the Pharmaceutical Industry**, D.M. Dissertation, (Doctor of Management), University of Phoenix, (USA).

Allee, V, (2007), “The Value Evolution: Addressing Larger Implications of an Intellectual Capital and Intangibles Perspective,” **Journal of Intellectual capital,** vol. 1, no. 1, pp.17-32.

Allen, V., (2003) **The Knowledge Evolution** (MA, Boston: Butterworth-Heinemann).p13, p.16.

Anthony, P.Perrevus , and Kacmar, K.m,(1999). **Human Resource Management : Astrategic Approach**. New York: The Dryden Press.

Armstrong, Michael, (2006): A **Handbook of Human Resource Management Practice**, 10th ed., London: Kogan.

Awad,E & Ghaziri H..(2004). **Knowledge management**. Pearson ,Inc, New Jersy.

Banai, M.,& Reisel, W. D. (2007).The influence of supportive leadership and job characteristics on work alienation. **Journal of World Business**, 42: 463–476.

Barnes, Stuart (2002) **Knowledge Management systems: Theory and Practice** , London, Thomson Learning.

Cenzo, G and Robbibs, S.(1996) **Human Resources Management**. John wiley and song lnc

Coakes, Elayne (2003) , “ **Knowledge Management: Current Issues and Challenges,** U.S.A., Idea Group Publishing.

Collis,J. &Hussey,R. (2003)"**Business research - A practical guide for under graduate & post graduate student**" ,palgrave, UK. Auerbach's forth comhng book, Enterprice Integration.

Cortada, James, and John Woods, (2003), **Knowledge Management**, Boston: Butterworth-Heinemann, Woburn, Mass.: Butterworth-Heinemann

Daft ,R.,L.(2001),"**Organization theory &Design** ",7ed, south western college publishing ,USA.

Decenzo, D. and S. Robbins (2006). **Human Management Humanity and Son**, N. Y.

Desouza, Kevin C., (2006), **Knowledge Management Maturity Model: Theoretical development and preliminary Empirical Testing**, Ph.D. Dissertation, University of Illinois at Chicago, (USA).

Dessler, Gary (2003) ,**Human Resource Management** 9th edition (New Jersey : PrenticeHall).

Feliciano, J. L, (2007), **The Success Criteria for Implementing Knowledge Management Systems in an Organization**, Ph.D Dissertation, Pace University, (USA).

Frensh, Wendell, (2003), **Human Resource Management**, 5th edition (New York: Houghton Mifflin Company).

Grant Rue, (2004), "The Resource-Based Theory of completive advantage Implication for strategy formulation', **California management review**, Vol.(34), No. (3), pp: 119-138.

Harris, J. and A. Henderson, "(2008) **a Better Mythology for System Design**" Proceeding of the Conference on Human Factors in Computing Systems (New York: ACM Press, pp. 88 – 95).

Heisig, P. and Vorbeck, j. (2008), **Benchmarking Survey Results,** Springer Verlag Berlin, Heidelberg, Germany.

Herschel,H (2000) Knowledge Management Strategies and Firm Performance, **Journal Of Operation Management**, Vol.(1),PP.522-540.

Herschel,H (2001) Knowledge Management Strategies and Firm Performance, **Journal Of Operation Management**, Vol.(1),PP.522-540.

Hirsch, P, and Levin, D. (2006), "Umbrella Advocates versus Validity Police: a Life Cycle Model", **Organization Science**, vol. 10, no. 2, pp.19-21.

Hussain, Zahid; Wallace, James & Cornelius, Nelarine, E, (2007), "The Use and Impact of Human Resource Information Systems on Human Resource Management Professionals", **Information & Management,** Vol. (44), Issue (1), P. 74-89.

Hutchens Robert (2009) Worker characteristics, job characteristics, and opportunities for phased retirement, **Labour Economics** , Vol. (17), No. (1), PP.1010–1021

Kaila, H.L. , (2006) **Organizational Behavior & HRM, AITBS Publishers & distributors** , Delhi , 2nd Edition .

Lasserre,P.,(2003)"**Global Strategic Management**", Palgrare, UK

Laudonm Kenneth c., and Laudon, Jane p., (2007), "**Management Information Systems: Managing the Digital Firm",** 10thed, New Jersey: Prentice-Hall, Person Education, Upper Saddle River. PP 14.

Legge, Karen, (2004): **Human Resource Management: Rhetoric and Realities**, Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Liou Cai, Brian H. Kleiner, (2004) "Effective human resource management in employment agencies", **Management Research News,** Vol. 27 Iss: 4/5, pp.91 – 98

Lucier, W . Torsilier R., (2005) , Playing An Integral Role In Knowledge Management " , **Information System Management** , Vol.17, Issue.4, pp46-61.

Luth, G,(2003)" Examining the relationship between organizational culture and knowledge management, **Strategy and Business**, Fourth Quarter, no. 9, pp. 14-28.

MacAndrew J. Druzdzel and Roger R. Flynn (2004), "**Decision Support Systems", Decision Systems Laboratory, School Information Sciences and Intelligent Systems Program**, University of Pittsburgh, Allen Kent (ed), New York.

Madapusi, Arun, (2008), **"Aligning International Business, Human Resources & Information System Strategies"**, USA: Northeast Decision Sciences Institute Proceedings.

Mckeonwn,P.G.,(2001)" **Information Technology** "Harcourt college publishers.

Mertins, K., Heisig ,P., Vorbeek, J. (2001)"Knowledge management - Best Pratices In Europe", springer,

Montana, J.C. (2000), The legal system and knowledge management, **The Information Management Journal**, Vol. (37), No. (2), pp.54-57.

Nguyen Hoai Anh, Brian H. Kleiner, (2005) "Effective human resource management in the entertainment industry", **Management Research News,** Vol. 28 Iss: 2/3, pp.100 – 107

Noe, R, John, G, Toplis. A. (2001). **Human Resources Management. Irwin and Mc Graw-Hill**, N.Y.

Nonaka, I (1991), **The Knowledge Creating Company: how Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**, New York : Oxford University press.

Nonaka, I. and H. Takeuchi, (1995), **The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation**, (New York: Oxford University Press), pp. 21-23.

Novins, P. and Armstrong, R. (2001), "Choosing Your Spots for Knowledge Management", **Managing Organization Knowledge**, no. 1,p. 48.

Oliver, Judy, (2008), " Knoweledge Management Practices To Support Continuouse Improvment", **Journal of Knowledge Management** Practice, Vol. (9), No. (4), Reviewing at 23/2/2011. http://www.tlainc.com/articl170.htm

Patricia Ordóñez de Pablos, Miltiadis D. Lytras, (2008) "Competencies and human resource management: implications for organizational competitive advantage", **Journal of Knowledge Management**, Vol. 12 Iss: 6, pp.48 – 55

Prusak, Larry, "(2000), **knowledge, Can it be Managed**?," Presented at the IBM Academy of Technology Conference on Knowledge Management,(Fishkill, New York, June 27-29,2000). P.27.

Quinn, J. (2004), "Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best" , **Harvard Business Review**, Vol. 74, No. 2, pp: 23-39.

Rastogi , P.N.(2000) , “**knowledge Management and Intellectual capital – The new virtuons Reality of competitiveness** “ . HSM. 19 .

Roberts, Gary E.,(2003) Embloyee Performance Appraisal System Participation: A Techniqual that works” **Personal Management**, Vol. 31 (3), PP.10-33.

Ruggles, R., (2008), The State of Nation: Knowledge Management in Practice, **California Management Review**, Vol.40, No. 3, pp 80-90

Schulte, W.D. Jr, Park, H., Ribiere, V (2004), "Critical attributes of organizational culture that promote knowledge management technology impletementation success", **Journal of Knowledge Management**, Vol. 8 No.3, pp.106-17.

Segev, Emile, (2010), " Mapping Knowledge Into A Database Model", **Journal of Knowledge Management Practice**, Vol. (11), No. (1), Reviewing at 2/7/2010 available on: http://www.tlainc.com/articl218.htm

Seng, C.V., Zannes, E & Pace, R.W, (2002), The Contributions of Knowledge Management to Workplace Learning. **Journal of Workplace Learning**, 14 issues, 138-147, Online Journal Emerald.

Soltani, Ebrahim, & Meer, Robert van der, & Williams, Terry M. (2009). A Contrast of HRM and TQM Approaches to Performance Management: Some Evidence, **British Journal of Management**, 16 (3), pp. 48-59.

Stettner, Morey (2006) : **Skills for New Managers** , U.S.A, McGraw – Hill.

Stewart, T.(1997), **Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations** (Currency Doubleday, New York). P. 43. p. 127.

Sveiby, Karl, and Tom Lloyd,(2001) **Managing Knowledge**, London, Bloomsbury.

Svieby, K. (2000). **What is knowledge management**? Available at: http://www.sveiby.com.au/ knowledgemanagement.html.

Thierauf, Robert,(2003) **Knowledge management Systems for Business** Westport: Quorum Books.

Todd, R J; Southon, G, (2000), **Knowledge Management: Education for Information Professionals in the Age of the Mind Proceeding of the ASIS** Annual Meeting. (37), 503-18.

Turban, E., McLean, E., and Wetherbe, J., (2001), **Information technology for strategic advantatge**, 2nd edition, John Wiley & Sons, Inc., New York, Chichester, Weinheim, Brisbane, Singapore.

Turban, E. Kelly , R., and potter , R. E. (2003), "**Introduction to Information Technology**", John Wiley and sons , Inc., U.S.A.

Wang, J, (2006), **Knowledge Management In Innovation Teams: A Case Study Of An IT Development Institute in Taiwan**, Ph.D. Dissertation, University of Southampton (United Kingdom).

Wasonga, Teresa A. (2007). Using Technology to Enhance Collaborative Learning, **International Journal of Education Management**, 21(7), 585-592.

Wiig, K.,(2003), **Knowledge Management Foundations: Thinking about Thinking** , Arlington: Schema Press

Wirtz, J., and others, (2008) "Managing human resources for service excellence and cost effectiveness at Singapore Airlines", **Managing Service Quality**, vol., 18, Issue, 1, pp. 4 – 19.

Zack, M. H. (2003). "Managing codified knowledge." **Sloan Management Review** Vol. (40), No. (4), 45-58.

الملحق (أ)

أداة الدراسة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

أختي الموظفة المحترمة / أخي الموظف المحترم

تحية طيبة وبعد....

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان " **مدى توافر عمليات إدارة المعرفة وأثرها على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة** "؛ لذا أرجو التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة المرفقة بموضوعية، وذلك بقراءة كل فقرة والإجابة عليها بوضع إشارة (√) في المربع المناسب. علماً بان المعلومات التي يتم الحصول عليها سوف تستخدم لغايات البحث العلمي فقط وستعامل بسرية كاملة. شاكرة لكم حسن تعاونكم واهتمامكم سلفاً.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحثة

هبه المعايطة

<u>القسم الأول : البيانات الشخصية</u>

1-المؤهل العلمي: دبلوم كلية مجتمع ☐ بكالوريوس ☐
دراسات عليا ☐

2-العمر: 30 سنة فأقل ☐ 31-40 سنة ☐
41-50 سنة ☐ 51 سنة فأكثر ☐

3- الخبرة: 5 سنوات فأقل ☐ 6-10 سنوات ☐
11 سنة فأكثر ☐

4- النوع الاجتماعي: ذكر ☐ أنثى ☐

5- المستوى الوظيفي مدير ☐ نائب مدير ☐
رئيس قسم ☐ موظف ☐

القسم الثاني: أرجو التكرم بوضع علامة (√) داخل المربع المقابل للإجابة التي تناسب اختيارك

الرقم	الفقرة	دائماً (5)	غالباً (4)	أحياناً (3)	نادراً (2)	أبداً على الإطلاق (1)
.1	تقوم السلطة بالملاحظة المنظمة للاحتياجات المعرفية للمؤسسة من أجل توفيرها.					
.2	تستخدم السلطة أسلوب البحث العلمي لابتكار المعرفة الجديدة المتعلقة بأهدافها.					
.3	يتم تدوين الآراء والخبرات والتجارب التي تمر بها السلطة وحفظها في قواعد البيانات كأنظمة خبرة .					
.4	تسعى السلطة إلى إيجاد بيانات منظمة لسد الفجوة المعرفية بين الإدارة والأقسام .					
.5	توفر السلطة بيانات تساعد العاملين بها على أيجاد حلول للمشكلات الإدارية التي تواجههم.					
.6	تولد السلطة المعرفة من المنظمات المشابهة لها في العمل.					
.7	تولد السلطة المعرفة من خلال الاستشاريين في الجامعات والمعاهد العلمية والأكاديمية.					
.8	تحاول السلطة توليد المعرفة من مؤسسات إقليمية محيطة.					
.9	تساعد السلطة العاملين على تولد المعرفة من خلال تشكيل فرق عمل متخصصة.					
.10	يتم توليد المعرفة بالسلطة من خلال توفير مصادر المعلومات في السلطة مثل المكتبات والانترنت .					
.11	تعتمد السلطة في خزن المعرفة على السجلات والوثائق المكتوبة.					
.12	تعتمد السلطة في خزن المعرفة على الحاسوب.					
.13	يوفر النظام مساحات كافية لعملية تخزين المعرفة اللازمة لأعمال السلطة.					
.14	يتم استرجاع المعلومات المخزنة في السلطة بصورة فورية وعاجلة.					
.15	يتم استخدام أجهزة حديثة لعملية تخزين المعرفة اللازمة لأعمال السلطة.					
.16	يتم استخدام برمجيات حديثة لتخزين البيانات اللازمة لأعمال السلطة.					
.17	لدى السلطة تسهيلات تكنولوجية خاصة لتوزيع المعرفة على العاملين كالبريد الإلكتروني.					
.18	تحرص السلطة على إصدار نشرات شهرية لتوزيع تطبيقات المعرفة .					
.19	توفر السلطة الوقت والجو الملائم لتبادل المعرفة بين العاملين.					

الرقم	الفقرة	دائماً (5)	غالباً (4)	أحياناً (3)	نادراً (2)	أبداً على الإطلاق (1)
.20	لدى السلطة نظام إداري مرن يسهل توزيع المعرفة على العاملين.					
.21	تستخدم الاجتماعات العامة كوسيلة من وسائل توزيع المعرفة على العاملين .					
.22	تقوم السلطة في تحديد الأساليب والتقنيات الحديثة التي تستخدم في إدارة المعرفة.					
.23	تقوم السلطة بتصنيف البيانات والمعلومات بطرق علمية للاستفادة منها في الحصول على المعرفة .					
.24	تقوم السلطة بتبويب البيانات الأولية ومن ثم تحويلها إلى معلومات .					
.25	يوجد لدى السلطة اكثر من قاعدة للبيانات لتصنيف المعرفة.					
.26	تستخدم السلطة كل ما هو حديث من تكنولوجيا المعلومات لتنظيم المعرفة وتصنيفها.					
.27	تتداول المعرفة بين العاملين على نفس المستوى الإداري من مصادرها المختلفة					
.28	تتداول المعرفة بين العاملين في المستويات العليا والدنيا من مصادرها المختلفة					
.29	تطبيق المعرفة من قبل العاملين في السلطة يزيد من مهاراتهم الوظيفية.					
.30	تطبيق المعرفة يساعد العاملين على رفع مستوى الخدمة المقدمة للجمهور.					
.31	تطبيق المعرفة من قبل العاملين يساعد السلطة على الإبداعية والتطوير.					
.32	يستند تحليل العمل في السلطة على أسس موضوعية.					
.33	يتوافق تصميم العمل في السلطة مع هيكلها التنظيمي.					
.34	يوجد وصف للوظيفة في السلطة التي اعمل بها.					
.35	يتم الاستفادة من نتائج تـصميم وتحليـل العمـل لتطـوير الوظائف في السلطة التي اعمل بها.					
.36	يتم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية بناء على اهداف السلطة ورؤيتها المستقبلية					
.37	تشارك مختلف الإدارات في تخطيط الموارد البشرية					
.38	تتم مراجعة خطة الموارد البشرية فـي ضـوء التغيـرات البيئية وأوضاع سوق العمل					

الرقم	الفقرة	دائماً (5)	غالباً (4)	أحياناً (3)	نادراً (2)	أبداً على الإطلاق (1)
.39	تتكامل خطة الموارد البشرية مـع الخطـة الاسـتراتيجية للسلطة					
.40	تستند خطة الموارد البشرية إلى تحليل القوى العاملـة فـي السلطة					
.41	يتم الاختيار والتعيين في الوظائف الإداريـة بنـاء علـى وصف وظيفي يحدد متطلبات الوظيفة وشروط شغلها.					
.42	يتم الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية بناء على خطـة الموارد البشرية في السلطة.					
.43	يخضع المعينون في الوظائف الإدارية لفترة تجربة تحـدد مدى صلاحيتهم لإشغال تلك الوظائف.					
.44	تتم سياسات الاختيار والتعيين الحالية بنـاء علـى أسـس موضوعية.					
.45	تقوم السلطة بالتنبؤ بعدد الشواغر التي قد تحدث في المستقبل نتيجة التقاعد أو الاستقالة.					
.46	أشترك في البرامج التدريبية التي تقوم بها السلطة بسبب إيمـاني الفعلي بالفائدة المتوخاة منه.					
.47	أشعر بأن هناك جوانب في حياتي العملية تحتاج إلى نوع مـن التحسين دفعني للاشتراك البرامج التدريبية التي تعقدها السلطة.					
.48	تقوم السلطة بدراسة الاحتياجات التدريبية على أسس علمية.					
.49	تراعي السلطة الفروق الفردية بن العاملين في إعـداد البـرامج التدريبية.					
.50	تقدم السلطة برامج تدريبية تؤدي إلى الارتقـاء بمـستوى أداء الأعمال التي أقوم بها.					
.51	يعد التدريب والتطوير أحد أهم متطلبات جودة الأداء.					
.52	يتلاءم أسلوب نظام تقييم الأداء في السلطة مـع الوصـف الوظيفي.					
.53	تطبق السلطة أسلوب تقييم خاص بها.					
.54	يتسم أسلوب تقييم الأداء في السلطة بالعدالة.					
.55	يتسم أسلوب تقييم الأداء في السلطة بالموضوعية.					
.56	تهتم السلطة في عملية تقييم الأداء بالمعلومات والمعارف.					
.57	يتم التركيز في عملية تقييم الأداء علـى مـدى التزامـي بالقوانين والأنظمة.					

قائمة الملحق (ب)

قائمة بأسماء المحكمين

أسماء السادة المحكمين

اسم الدكتور	التخصص	الجامعة
أ. د. حلمي شحادة	إدارة عامة	جامعة مؤتة
الدكتور مدحت الطراونة	إدارة أعمال	جامعة مؤتة
الدكتور خالد الزعبي	إدارة عامة	جامعة مؤتة
الدكتور محمد عواد	إدارة أعمال	جامعة مؤتة
الدكتور فيصل الشواورة	إدارة أعمال	جامعة مؤتة
الدكتور محمد الكساسبة	إدارة أعمال	جامعة عمان العربية
الدكتورحسين العزب	إدارة عامة	جامعة مؤتة
الدكتور محمد المحاسنة	إدارة عامة	جامعة مؤتة
الدكتورةعبير الفاعوري	نظم معلومات إدارية	جامعة البتراء
الدكتور رائد العضايلة	إدارة أعمال	جامعة مؤتة